

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

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA  
PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS**

**Autor:** Econ. Frank Salazar Torres  
**Tutor:** PhD. Denyz Luz Molina Contreras

Barinas, Julio del 2018

Universidad Nacional Experimental  
de los Llanos Occidentales  
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

o de Planificación y Desarrollo Social  
linación de Área de Postgrado  
maestría en Administración  
gerencia y Planificación Institucional

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATEGICA  
PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS**

Requisito parcial para optar al grado

*Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional*

**AUTOR:** Econ. Frank Salazar Torres

**C.I.:** V-9.259.390

**TUTOR:** Denyz Luz Molina Contreras

**C.I.:** V-9.268.764

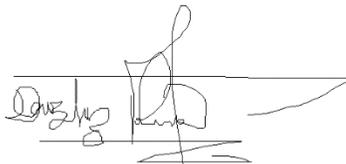
BARINAS, Julio 2018

## **APROBACIÓN DEL TUTOR**

Yo, Denyz Luz Molina Contreras, cédula de identidad N° 9.268.764, en mi carácter de tutor del Trabajo de Grado titulado: "Programa de Capacitación en Gestión Estratégica para el Desarrollo de las Empresas Socioproductivas", presentado por el ciudadano Frank Salazar Torres, para optar al título de Magister Scientiarum en Administración Mención Gerencia y Planificación Institucional, por medio de la presente certifico que he leído el proyecto de trabajo de grado y considero que reúne las condiciones necesarias para ser sometido a la evaluación por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de Barinas, a los 25 días del mes de julio de 2018

Nombre y Apellido  
Denyz Luz Molina Contreras

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Denyz Luz Molina Contreras', written over a horizontal line.

Firma de Aceptación del Tutor

Fecha de entrega: 27 de julio de 2018

## INDICE GENERAL

	Pág.
Introducción.....	1
<b>CAPÍTULO I. EL PROBLEMA</b>	
Planteamiento del Problema.....	4
Objetivos de la Investigación.....	9
Justificación.....	9
<b>CAPITULO II: MARCO TEÓRICO</b>	
Antecedentes de la Investigación	11
Bases Teóricas y Conceptuales.....	13
Bases Legales.....	40
Operacionalización de Variables.....	52
<b>CAPITULO III: MARCO METODOLÓGICO</b>	
Población y Muestra.....	55
Materiales y métodos.....	56
Validez y confiabilidad.....	56
Análisis e interpretación de los datos.....	57
Análisis y presentación de los resultados.....	57
Instrumento de Recolección de Información.....	59
<b>CAPITULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS</b>	63
Conclusiones y recomendaciones.....	
<b>CAPÍTULO V: PROPUESTA: PROGRAMA DE CAPACITACIÓN</b>	
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS</b>	
Anexos	

## Indicie de figuras

	Páginas
Figura N° 1: Elementos explicativos del marco teórico	14
Figura N° 2: Elementos Significativos de la Capacitación	19
Figura N° 3: Etapas del Proceso de Capacitación	21
Figura N° 4 Modelo de Gestión Horizontal	32
Figura N° 5 Elementos de las Empresas Socio productivas para La Gestión	38
Figura N° 6 Fases de un Programa	
Figura N° 7 Elementos a considerar en el diseño de la propuesta	47
Figura N 8 Categorías de Análisis	64
Figura 9. Triangulación de las fuentes	66

## Índice de cuadros y tablas

	Páginas
Tabla N° 1. Percepción del personal	26
Tabla N° 2. Operacionalización de las variables	59
Tabla N° 3. Población y muestra	61
Tabla N° 4. Reciben capacitación en temas inherentes a la unidad de producción	61
Tabla N° 5. Percepción de los empleados del modelo Socio-productivo actual de las Unidades de Producción Social (UPS)	72
Tabla N° 6. Percepción sobre la unidad de producción	72
Tabla N° 7. Participación en talleres y cursos de formación	73
Tabla N° 8. Reciben capacitación en temas inherentes a la unidad de producción	74
Tabla N° 9 Conocimiento de las características del modelo Socio-productivo actual	78



**UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DEL LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZAQUIEL ZAMORA"  
BARINAS ESTADO BARINAS.**

**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL  
DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS**

Autor: Frank Salazar.

Tutora: Denyz Luz Molina Contreras

Fecha: Enero 2018

**RESUMEN**

En la presente investigación se abordó desde la valoración de la realidad, las necesidades sentidas en el contexto de la unidad de producción social UPS-Matadero Pedro Pérez Delgado, ubicada en el Municipio Pedraza del Estado Barinas como unidad de análisis que permitió desde la exploración, la indagación y el análisis de la capacitación para la gestión estratégica requeridas para el desarrollo de empresas socio productivas, abordándose mediante una investigación de tipo descriptiva y de campo y bajo el diseño de proyecto especial al presentar como propuesta un programa de capacitación en gestión estratégica que se fundamenta en la misión, valores, bases legales y objetivos estratégicos de la UPS. Para su análisis se toma como referencia categorías y subcategorías configuradas de aportes epistemológicos, políticos, normativos e institucionales y las derivadas de la investigación de campo en la misma unidad de producción. Así como la información recolectada producto de la aplicación de instrumentos: cuestionarios y entrevistas que arrojó como dato significativo la resignificación del modelo de gestión desde la formación del talento humano que labora en la Unidad de Producción Socialista (UPS) presentándose como principal aporte del estudio el diseño de programa de capacitación en gestión estratégica para el desarrollo de las empresas socioproductivas.

**Palabras Claves:** programa de capacitación, gestión estratégica, desarrollo, empresas socioproductivas.

# TRAINING PROGRAM IN STRATEGIC MANAGEMENT FOR THE DEVELOPMENT OF SOCIOPRODUCTIVE COMPANIES

Author: Frank Salazar.

Tutor: Denyz Luz Molina Contreras

Date: January 2018

## SUMMARY

In the present investigation, the needs felt in the context of the production unit Matadero Pedro Pérez Delgado, located in the Pedraza Municipality of the state of Barinas as a unit of analysis that allowed from the exploration, the investigation and the analysis of the reality of training for strategic management required for the development of socio-productive enterprises, addressed by a descriptive and field-type research and under the design of a special project by presenting a strategic management training program as a proposal the development of socio-productive enterprises. For its analysis, the categories and subcategories configured for epistemological, political, normative and institutional contributions and those derived from field research in the same production unit are taken as a reference. As well as the information collected as a result of the application of the instruments: questionnaires and interviews that show as significant data the resignification of the management model from the formation of human talent that works in the socialist production unit (ups), presenting itself as the main contribution of the study the design of a strategic management training program for the development of socio-productive companies.

**Keywords:** training program, strategic management, development, socio-productive enterprises

## INTRODUCCIÓN

El abordaje de la investigación que se realizó titulado programa de capacitación en gestión estratégica para el desarrollo de las empresas socio productivas, constituye una necesidad apremiante en los momentos actuales que el país reclama un aseguramiento agroalimentario para toda la población. En los actuales momentos el mundo que nos rodea está sometido a constantes cambios, generando nuevas exigencias del entorno a las estructuras organizacionales las cuales deben adaptarse a esta situación para conseguir la armonía gerencial y de gestión en todos los espacios.

Frente a la necesidad de construir un modelo económico inclusivo y socioproductivo se plantea la constitución y desarrollo de empresas socio productivas como las empresas de propiedad social directas, indirectas, Unidad Productiva Familiar (UPS), grupo de intercambio solidario, mixtas, prosumidores y prosumidoras, mixta y conglomerados tal como lo señaló Enciso (2013); los aspectos, organizativos, jurídico, contables y de gestión, las empresas de propiedad social de producción o de servicios múltiples, áreas territoriales y en casos especiales por ejes territorial; en tal sentido, cabe preguntarse: ¿Cuál es el tipo de gerente que se reclama frente a las empresas socioproductivas de propiedad social?. ¿Qué competencias, habilidades, actitudes y valores deben promover a nivel del talento humano estratégico y operativo de la organización?

Dado que el nuevo modelo socio productivo que conforma las empresas socialista, en su forma directa, indirecta, mixta y por conglomerado, configura un nuevo perfil de gestión estratégica que descansa sobre los cimientos de una nueva estructura no jerárquica, horizontal, no explotadora, participativa, protagónica, plural, dinámica, humana, transdisciplinaria,

innovadora, eficiente, eficaz y justa del modelo de transferencia al poder popular organizado en comunas y consejos comunales, en que conforman la nueva red de Productores y Productoras, asociados y libres del tejido económico-social, en su nuevo tipo de relaciones sociales de producción en sus medios y factores de la producción.

Para el abordaje de la temática se asumió la investigación descriptiva y de campo, bajo la modalidad de proyecto especial, llevándose registros de forma permanente de la dinámica de la unidad de producción objeto de estudio representada por el Matadero Pedro Pérez Delgado, ubicado en el Municipio Pedraza del Estado Barinas, constituyéndose a lo largo de la investigación en un contexto de indagación, registro de experiencias y sistematización de prácticas mediante la aplicación de técnicas e instrumentos de recolección de información, que llevo a configurar la propuesta de intervención que se presenta como un proyecto especial.

Para efectos metodológicos y operativos el estudio se estructuró en cinco capítulos. En el capítulo I: se realiza la presentación del problema de investigación, se esboza el planteamiento, la justificación, alcance y delimitación. En el capítulo II: se desarrolla el marco teórico donde se enfatiza en antecedentes, bases teóricas, bases legales, categorización y definición de términos.

En el capítulo III: se presenta el marco metodológico donde se desarrolla lo referente al paradigma de investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección y análisis de información. En el capítulo IV: presentación y análisis de los resultados y finalmente como aporte significativo del estudio se recoge en el capítulo V la propuesta de investigación que consiste en un programa de capacitación dirigido a los trabajadores y trabajadoras de la unidad de producción sujeta a estudio e indagación.

## CAPITULO I

### EL PROBLEMA

Se deja planteado en el presente capítulo el problema de investigación y su contextualización facilitando la indagación en sus dimensiones de análisis representado por la capacitación para la gestión de las unidades de producción social. Se trata de caracterizar el tipo de gestión estratégica que se lleva en las empresas socio productivo, con el fin de configurar las estrategias que permitan su eficiencia, calidad y pertinencia como parte del motor esencial de seguridad agroalimentaria.

En los albores del siglo XXI, desde hace 10 años se construye un mapa en el orden social, económico, político, ambiental, cultural que está reflejado en nuestra carta magna, ensayando nuevas formas de propiedad desde las prácticas de cogestión y autogestión hasta la integración entre lo estatal y la privada; El Troudi (2004).

El nuevo modelo productivo responde primordialmente a las necesidades humanas y menos subordinado a la reproducción del capital, El “sistema de metabolismo social del capital”, es decir, el complejo caracterizado por la división jerárquica del trabajo, que subordina sus funciones vitales al capital.

En este orden de ideas, Mézáros (2013) señala que la propiedad de los medios de producción está mayormente al servicio de los ciudadanos y quienes lo tendrán bajo su pertenencia, es decir, desde el punto de vista del desarrollo endógeno el modelo debe garantizar el ejercicio pleno de derechos (de primera hasta cuarta generación) en las estructuras sociales como: educación, vivienda, identidad, capacitación, participación y organización

socioproductiva de sectores sociales históricamente excluidos y en situación de pobreza, que garanticen la transformación eficiente, eficaz de funcionamiento de nuevas formas de distribución de los excedentes económicos en el marco de un conjunto de políticas y acciones (misiones), concebidas e integradas en redes, orientadas al bienestar colectivo de toda la población sin discriminación de ninguna naturaleza.

Siendo la gestión empresarial al servicio de la población, un derecho contemplado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, en su artículo 308 establece que: “el estado protegerá y promoverá cualquier forma de asociación comunitaria para el trabajo, ahorro y consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico, sustentándolo en la iniciativa popular”. En razón de esto, la industrialización del país supone un gran desafío en el nuevo modelo, sobre todo si se desea suprimir la dependencia de los ingresos petroleros como hasta hace menos de una década, se establecía en el llamado modelo rentista de dependencia, que hasta ahora se considera el reto más importante que enfrenta la economía nacional venezolana, en un mediano plazo.

Al revisar las acciones que ocupan este desafío, en el Plan de la Patria 2013-2019, y lo proyectado para el 2019-2025, se encuentran grandes objetivos históricos y objetivos nacionales que tienen como fin continuar consolidando el desarrollo del país en el marco del pensamiento bolivariano del siglo XXI en Venezuela, asegurando la mayor suma de seguridad social, la mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad posible, para nuestro pueblo. López (2015).

De igual manera, así como promover la transformación del sistema económico, trascendiendo al modelo rentista petrolero capitalista, hacia el modelo económico productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas” Plan Patria II (2013-2019). Mediante la formación del talento

humano que tiene la responsabilidad de generar los procesos de cambio y transformación social.

Pareciera que estos objetivos históricos perfilan un determinado tipo de gerente que asuma desde la gestión humana y social la gestión de unidades y empresas de producción que además de generar beneficios colectivos actúe procurando el equilibrio ecológico y sustentable.

Lo que implica que el modelo productivo que se propone; pasa por una consolidación del esquema socialista de hecho en el preámbulo del plan afirma que; el programa de la patria debe de afianzar y profundizar en un modelo económico y productivo social y humano que promueva bienestar a las comunidades donde tiene radio de acción las unidades y empresas de producción social o mixtas.

En contraste con algunos estudios realizados como el caso de Álvarez (2013) quien señala: “que el 70% de la actividad productiva interna es regida por principios de mercado y con fines de lucro, maximización de ganancias” frente a ello se ha tratado de crear un nuevo modelo productivo caracterizado por unidades de producción horizontal con corresponsabilidad de todos los actores involucrados en la estructura de producción que tengan la misión social de producción sin fines de lucro y procurando la satisfacción de necesidades de sus miembros y del colectivo.

Otra de las premisas en el nuevo modelo económico es la conformación de presupuesto participativos reales, donde se consideren mediante la planificación las necesidades, demandas y exigencias de todos los sectores. Promoviendo la participación protagónica del pueblo en la inversión del mismo es decir en el gasto en pro de la ciudadanía. Haciendo de la participación un acto consuetudinario de toma de decisiones en los diferentes ámbitos e

instancias de participación: es un proceso de intervención directa, permanente, voluntaria y universal mediante el cual la ciudadanía, conjuntamente con las autoridades, delibera y decide la asignación de recursos públicos.

Para alcanzar los niveles de conciencia de la población en la participación y toma de decisiones, Álvarez (2012), señala que: “deben destinarse recursos públicos a la formación de la conciencia socialista a escala nacional, y en los ejes territoriales específicos, aún a costa de disminuir la cantidad de proyectos, acciones o demandas a financiar”, a fin de que, los que se decida realizar, cuenten con el factor consiente que asegure su direccionalidad socialista y sus resultados.

La participación implica alto grado de concienciación de la necesidad de asumir estrategias e intervenir en la resolución de los propios problemas. Así como la necesaria formación del talento humano para la apropiación de herramientas legales y de gestión en los espacios de producción y transformación social.

En tal sentido se requiere la profunda formación del talento humano que tiene la responsabilidad de gestionar las organizaciones, empresas y unidades de producción bajo un modelo de gestión humano y autosustentable. Tal como lo expresa Sanabria (2015) el talento humano implica desarrollo, capacitación, instrucción y aprendizaje para el abordaje de sus tareas desde la identidad de la imagen organizacional. El personal que conoce los principios de la organización, su cultura, misión, visión, principios va actuar en función de ellos y va a transmitir esa imagen a la colectividad en general.

En consecuencia, quien pretenda gerenciar una organización debe conocer muy bien su modelo, su estructura, su cultura, misión, visión y principios orientadores de la acción y concreción en planes estratégicos que

integren todas las variables y dimensiones de la empresa, corporación o unidad de producción.

De allí que el *primer paso* que debe abordarse para el diseño de una propuesta de capacitación para la gestión de una unidad con pertinencia y pertenencia social es la determinación de las necesidades, los niveles de organización, las tareas o el puesto de trabajo en el individuo persona. El *segundo paso* es la definición de necesidades, definiendo con precisión las necesidades y como abordarlas. Y *el tercer pasó* en el diseño del programa estratégico de intervención para el desarrollo de competencias, habilidades, destrezas, actitudes y valores como profesionales y miembros activos de una organización.

En este orden de ideas la instauración de un nuevo modelo socio productivo implica un proceso de concienciación hacia los principios rectores y hacia el nuevo modelo de organización, que lleva a un proceso formativo profundo de internalización de la misión, visión, filosofía, valores, actitudes, imagen e identidad de la empresa, organización o unidad de producción. Así como estudiar el marco social y jurídico que sustenta el nuevo modelo, llevando al talento humano a un proceso de concienciación y cambio de la forma de pensar y actuar para transformar las estructuras tradicionales de actuar para generar producción.

En tal sentido las empresas de producción social se fundamentan en la formulación e implementación de nuevas formas de producción social eficientes y eficaces, acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad que participe; a través de la utilización de técnicas propias y tecnología de vanguardia, en el contexto del socialismo bolivariano de Venezuela. Álvarez y Rodríguez (2008).

Cabe destacar, que la Ley Orgánica de las Comunas (2010) las empresas de producción social se caracterizan por ser de propiedad colectiva, su objetivo es generar puestos de trabajo estables, la producción se fundamenta en principios de cooperación, solidaridad, compromiso, justicia, desarrollo integral y corresponsabilidad. Así como mediante ellas plantean el desarrollo de cadenas productivas que generen beneficios a comunidades locales. Se mantiene los precios solidarios en sus productos y servicios, impulsando la desconcentración territorial y la descentralización económica, otorgando protagonismo a las comunidades locales.

En Venezuela de acuerdo con el registro que se llevan sobre la economía socialista se han registrado más cinco mil empresas de producción social, de las cuales solo unas 300 de ellas presentan algunos indicadores de calidad, sustentabilidad y autogestión. Las demás presentan saldos negativos entre los que se destaca el cierre de ellas, pérdidas totales y parciales de sus activos, pasivos y por ende su capacidad de producir bajo el modelo de empresas de producción socialistas; citado por Transparencia Venezuela en el 2017 (Informe situación de empresas productivas socialistas de la gobernación de Carabobo, 2016).

En el estado Barinas, se han creado un gran número de empresas de producción socialista que se han mantenido con ciertos niveles de producción como es el caso de la Unidad de Producción Socialista (UPS) Matadero Pedro Pérez Delgado, ubicado en el Municipio Pedraza del Estado Barinas, con más de cien trabajadores que desempeñan desde la función gerencial hasta operativa en los diferentes niveles organizativo de la empresa. Con el fin de indagar su funcionamiento y la gestión que se viene llevando en dicha unidad se aborda la presente investigación que busca despejar las siguientes interrogantes:

1. ¿Cuál es el modelo de gestión que se promueve en las empresas de producción social?
2. ¿Cuáles son los elementos epistemológicos y jurídicos que fundamentan el modelo de producción social?
3. ¿Cuáles son las necesidades de capacitación que presenta el talento humano que gestiona la unidad de producción social?
4. ¿Qué estrategias se abordan para promover la formación del talento humano en la unidad de producción?

Respuestas que se plantean obtener mediante la indagación en los siguientes objetivos:

## **1.2. Formulación de Objetivos de la Investigación**

### **1.2.1 Objetivo General**

Diseñar un programa de capacitación en gestión estratégica para el desarrollo de las unidades socio productivas

### **1.2.2 Objetivos Específicos**

1. Identificar necesidades de capacitación que presenta el talento humano que gestiona la unidad de producción social
2. Determinar el modelo de gestión que se promueve en las empresas de producción social
3. Analizar los elementos epistemológicos y jurídicos que fundamentan el modelo de producción social
4. Valorar las estrategias se abordan para promover la formación del talento humano en la unidad de producción

### **1.3. Justificación**

La investigación está enmarcada en el área académica de Ciencias Sociales en la línea de investigación (2008-2012) de la Unellez específicamente en: Planificación, Desarrollo y Sostenibilidad; en vista que es la creación de una propuesta en el cual se diseñó el constructo teórico de un nuevo modelo socio-económico en la gestión estratégica para el desarrollo de las empresas socioproductivas.

Así mismo se relaciona con las necesidades de investigación del año 2011 del Ministerio de Ciencia, Tecnología e Industrias Intermedias; las cuales están vigentes hasta el año 2035. El área temática es Política y Sociedad; articulada con la necesidad de investigación: Transformación socio-política del Estado. Por lo tanto, el estudio aporta elementos teóricos-prácticos en el diseño de un Programa de capacitación estratégica para el desarrollo de las empresas socio productivas.

Esta investigación permitió la caracterización del modelo de gestión de una de las empresas públicas del estado creada bajo el modelo de unidad de producción socialista. Así como el concepto, formación, capacitación e identidad de los trabajadores con este nuevo modelo socioproductivo. Para ello se tomó como unidad de análisis la empresa de Producción Social Pedro Pérez Delgado (Matadero Industrial) ubicado en Ciudad Bolivia, Municipio Pedraza. De igual forma, poder determinar las debilidades y fortalezas con el propósito de presentar un programa de capacitación en gestión.

Los resultados obtenidos con la investigación descriptiva y de campo permitieron determinar las necesidades de capacitación, jerarquizar las mismas y presentar una propuesta de intervención desde la participación de los trabajadores en la formulación del programa. El análisis del perfil gerencial,

la estructura de la organización, las relaciones, incentivos, comunicación son elementos esenciales en la gestión del talento humano. Implicó conocer la dinámica de la empresa, en cuanto a: qué hacen los trabajadores: tareas, funciones o actividades que ejecutan en el desempeño del puesto. Cómo lo hacen: recursos que utilizan, métodos que emplean, manera como ejecutan cada tarea y para qué lo hacen: objetivos que pretenden conseguir, propósito de cada tarea. Qué caracteriza un modelo de gestión de una empresa socialista socioproductiva en los momentos actuales y cuales con los resultados obtenidos con ese modelo de gestión.

Entre las categorías de análisis que definieron el estudio de campo se cita: la identificación y actualización, deberes y responsabilidades, actitudes y condiciones de trabajo: describe los conocimientos, habilidades, requisitos académicos, experiencias y otros factores necesarios para la persona que desempeñará la gerencia. Así como la categorización de la estructura gerencial de una empresa socioproductiva.

## CAPÍTULO II

### MARCO TEÓRICO

Este capítulo implicó el análisis de teorías e investigaciones relacionadas con el objeto de estudio, aportes teóricos y fundamentos que explican y permitieron profundizar en nuevos elementos y variables.

A manera de presentación se esquematiza en la siguiente figura 1 los elementos explicativos del marco teórico en la investigación:



Figura 1: elementos explicativos del marco teórico

## **2.1. Marco Teórico**

Los estudios que se citan como precedentes de la investigación recogen algunas aproximaciones, aportes y experiencias de gestión de las Empresas de Producción Social (EPS), las cuales se conciben como elemento fundamental para el desarrollo del modelo productivo venezolano, en diversos sectores de la economía. En este sentido, el esquema de las EPS son entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios con un alto contenido social y en donde prevalecen principios de igualdad, cooperación, solidaridad, complementariedad y reciprocidad. Modelo de organización que ha motivado el abordaje de la presente investigación.

## **2.2 Antecedentes**

En los albores del siglo XXI, se hace necesario resignificar los conceptos de capacitación y de gestión estratégicas surgido del aporte de KilPatrick de la Universidad de Columbia en 1918, citado por la Unesco (2000) en donde sus postulados de aproximación teórica al definir proyecto orientaban las principales características de un plan de estudio, más que una técnica didáctica era la visión global de un modelo real de proyecto pragmática, que rescatara, comprendiera y desarrollara mejor a las comunidades donde se desenvuelve mediante estrategias que estimulen habilidades y destreza en busca de desarrollar problemas no triviales, se debería hacer y depurar preguntas, debatir ideas, hacer predicciones o diseñar planes, programa y proyectos bajo experiencias sentidas.

Es interesante señalar que a partir del año 1999, específicamente en el 2004 en Venezuela insurge la idea de conformar un modelo socioeconómico que se estructure en una base de nuevas relaciones sociales y nuevas formas

de propiedad y que se articule en su infraestructura de un tejido que le permita articular en su base material, con los anhelos, deseos y principios histórico que nos permita superar el vetusto modelo dependiente, ineficiente, ineficaz, anquilosado, burocrático, efectista, capitalista.

En este sentido es a partir del 2006 se inicia el sendero hacia la construcción de un modelo productivo endógeno, humanista, integrador, en la actualmente está en construcción, estableciéndose para el 2009 los preconceptos e ideas fuerzas las EPS y a partir del 2012 comienza con fuerza las bases para la construcción del nuevo modelo de corte socialista.

En este orden de idea bajo la concreción Jurídica / política de un conjunto de decretos con rango valor y fuerza de Ley, quedan ya constituido en el 2013, en su forma, espíritu, propósito y razón leyes del poder popular y de las formas asociativas y formas de propiedad que avizoraba un rotundo revés al impactar los efectos de una crisis mundial iniciada desde 2008 que tuvo su epicentro en la economía de los Estados Unidos a través de los salvatajes financieros o burbujas financieras provocadas por la insolvencia de activos de capital y aumento de tasas en los activos de vivientes para la reconversión del deterioro de una moneda hasta del hasta en un mil por ciento.

En consecuencia, el dimensionar el programa de capacitación en gestión configura las estrategias que conlleven a las empresas socioproductivas eficiente de calidad y con pertinencia. Es por ello que para alcanzar el contenido estratégico circunscrito al programa de capacitación que tribute al sistema de gestión socioproductivo, es necesario e inminente compartir la postura de Ramos (2013) que considera el reimpulso de un plan de formación y capacitación permanente en las unidades productivas, es decir; ante la crisis que sobrevendría a Venezuela de la participación colectiva, la

organización social y la precisión de las unidades de producción deben conllevar a la gestión socioproductiva.

Por su parte Enciso (2013) señala que el modelo económico reclama un nuevo impulso a las empresas socio-productivas que debe ser inclusivas o de inclusión, deben conducir a lo socio-productivo a través del desarrollo de empresas, que permita alcanzar a través de lo organizativo, la capacitación en tareas, oficios, la formación Jurídica, en su forma de gestión; Siendo estas desarrolladas por áreas territoriales y en cuyo casos especiales por ejes territoriales, que reclame la gerencia EPS, competencia a nivel de habilidades y destreza todos y cada uno de quienes laboran en ella, promoviendo el talento humano a nivel estratégico, operacional y organizacional.

Dadas las características de estas empresas de unidad de producción social, de propiedad directa, indirecta, de prosumidores, de prosumidoras, de conglomerado, mixtas, cuya estructura no jerárquica para el año 2017, de cerca de 18 apostadas en Barinas, 9 de ellas estaban en condiciones de operatividad a más del 60% de su capacidad, siendo el caso de EPS Pedro Pérez Delgado de Pedraza, quien se inserta en la gestión; Proceso económico, social, político, desarrollado en la comunidad, con participación del popular al proceso productivo.

Autores como, Álvarez y Rodríguez (2008) sostienen que las EPS Empresas de Producción Social son "la célula fundamental de un nuevo tejido productivo que opera guiado por los principios de solidaridad, cooperación, complementación, reciprocidad y sustentabilidad." Es por ello que las Empresas de Producción Social (EPS), las Unidades de Producción Socialista (UPS) y las Empresas Productivas Comunitarias (EPC), las cooperativas de propiedad social o comunal, deben ir configurando la espina dorsal del nuevo modelo productivo nacional.

De acuerdo con, Vásquez citado por Álvarez y Rodríguez (2008) sostiene lo siguiente:

“El modelo de gestión de las empresas socioproductivas pasa por comprender que las mismas son entidades económicas dedicadas a la producción de bienes, obras y servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado y auténtico. No existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios asociados a la posición jerárquica, con igualdad sustantiva entre sus integrantes, basadas en una planificación participativa y protagónica y bajo régimen de propiedad estatal, colectiva o la combinación de ambas”.

En el mismo orden de ideas, con base en esta realidad, el trabajo pretende explorar las empresas de producción social como formas de organización socioproductiva en el marco de la economía social. A tal fin, se caracterizan las EPS, sus lineamientos y estructura organizativa, por último, se precisa si dichas organizaciones pueden convertirse en el soporte de la economía social. Ahora bien, la postura de la autora permite referir los primeros elementos que ayudaran a configurar teóricamente las características del modelo de gestión de las empresas socioproductivas y que se constituya en aporte significativo al estudio.

Por otra parte, las empresas de la economía social de acuerdo a Fernández (2005), se enfrentan a una dura competencia con las empresas privadas que siguen principios y estrategias del mercado capitalista en un contexto de globalización. De acuerdo con lo planteado, el desarrollo de las nuevas formas de propiedad y gestión presentan grandes limitaciones y contradicciones, ya que la transformación hacia un sistema económico social no se ha consolidado, por consiguiente, las EPS como unidades de producción no se perciben como el soporte de la economía social. Esto sólo será posible si las EPS se apoyan en redes, orientadas por principios de cooperación,

complementariedad, solidaridad, equidad, y responsabilidad social, entre otros.

Cabe destacar, que el autor Ramos (2014) en experiencia de investigación llevada en empresas de producción social en nuestro país expresa como características esenciales del modelo de gestión las siguientes:

- Propiedad colectiva: los trabajadores son los dueños de la empresa, no existiendo una separación entre el capital y el trabajo, ni contratación de trabajo asalariado.
- Empleo: dirigido a la población históricamente excluida, en especial a los egresados de las misiones sociales.
- Compromiso social y desarrollo integral: la remuneración del trabajador podrá ser presentada con formas alternativas de pago, distintas al dinero.
- Producción: debe ser destinada a satisfacer necesidades básicas y esenciales de la comunidad.
- Cadena productiva: Desarrollan aquellos sectores vinculados a la industria básica.
- Finalidad: reinversión de sus excedentes en la producción social, no en la generación de lucro.

Desde el mismo punto de vista Salazar (2012) el modelo de las Empresas de Producción Social Comunal (EPSC) responde a la necesidad de generar una cultura de la producción y del trabajo, que ayude a que las comunidades en general sean cada vez menos dependientes del financiamiento estatal y de la explotación del capital privado. Aunque ciertamente el esfuerzo de promover las EPSC se orienta al interés de proporcionar una base socioeconómica estable a determinados sectores sociales, también tiene un sentido político y cultural significativo.

### **2.3 Bases teóricas**

En este apartado se realiza un recorrido por las principales teorías, modelos, enfoques y fundamentos que argumentan el modelo de gestión de las empresas socioproductivas con miras a retomar elementos que permitan construir desde el conocimiento elaborado y la praxis un programa de capacitación que responda al modelo de gestión integral. En tal sentido se realiza un recorrido por los principales fundamentos configurando un cuerpo de conocimientos organizados que explica el modelo de gestión de las unidades de producción social y el proceso de capacitación que debe promoverse a nivel de los trabajadores y trabajadoras.

#### **Perspectiva Histórica de la Capacitación en las Empresas de Producción Social**

La capacitación tiene su origen en la antigua Grecia; cuando se hace mención a la manera en que las personas en tiempos remotos bajo su entrenamiento, lograban alcanzar por ejemplo los monumentos arquitectónicos como ruinas o pirámides. Estos nos permiten inferir que para su construcción intervinieron personas con diferentes oficios, como pintores, escultores, carpinteros y arquitectos, entre otros.

En este mismo orden de idea, la capacitación se limitaba a ciertos sectores sociales, y la única manera que había de comunicar los conocimientos era mediante la transmisión verbal de generación en generación, indicando y supervisando la ejecución de oficios o actividades y de esta forma entrenaba a familias completas y se especializaban en algún oficio o actividad en las organizaciones empresariales; citado por Grados (2004).

Los gremios constituyen la primera forma del concepto de una empresa y estas a su vez dan origen a las agrupaciones de trabajadores. Estos crearon para proteger los intereses de los trabajadores, si trasladáramos eso el día de hoy se conocen como sindicatos y con ellos surgieron reglamentaciones como la cantidad y la calidad del trabajo que debía ejecutar el trabajador tomando en cuenta el sistema de remuneración respectivos.

A lo largo de los planteamientos hechos por los autores Enciso y Corena (2015) señala que desde una perspectiva histórica la capacitación se remonta a los orígenes de los maestros de filosofía clásica; desde Aristóteles cuando hacía referencia a las técnicas de entrenamiento y desempeño de la educación de adultos. En tanto que se evidencia desde años remotos los procesos de capacitación en las organizaciones socioproductivas en la edad antigua del mundo.

De igual manera, es importante destacar que desde mediados del siglo XX, eran conocido como el vasto movimiento como educación de adultos, educación no formal, aprendizaje continuo de la mejora de la productividad y competitividad de las ciudades dependen de la introducción de innovaciones en las empresas, de la flexibilidad y organización del sistema productivo, y de la existencia de instituciones que favorezcan el funcionamiento de los mercados.

Adicionalmente, Scott (1998) afirma que: "la formación de redes de empresas, la introducción de formas más flexibles de organización de las grandes empresas y aumento del bienestar de los sistemas de producción han permitido mejorar la productividad de las ciudades y regiones urbanas innovadoras"

Al desarrollar la definición de una de las categorías intervinientes en el programa de capacitación en gestión estratégica para el desarrollo de las

empresas socioproductivas. Extrapolando la esencia de su concepto capacitación en términos amplios: es todos los actos o eventos formativos relacionados directa o indirectamente con el mejoramiento del desempeño en el trabajo y/o con el desarrollo profesional de la persona.

Para la planificación de la capacitación por competencia laboral y su articulación con la gestión de recursos humanos en general de la empresa, sino que se centrará en el acto mismo de la formación, lo que no resta importancia a lo dicho anteriormente en cuanto a la necesidad de crear primero un ambiente de aprendizaje en la organización.

Ahora bien, Frigo (2007) define la capacitación en las organizaciones como lo siguiente;

“La capacitación como un conjunto de actividades didácticas orientadas a suplir las necesidades de la empresa y que se orientan hacia una ampliación de los conocimientos, habilidades y aptitudes de los empleados la cual les permitirá desarrollar sus actividades de manera eficiente” (p.25).

En el mismo orden de ideas, capacitar implica proporcionarle al trabajador las habilidades y conocimientos que lo hagan más apto y diestro en la ejecución de su propio trabajo. Esos conocimientos pueden ser de varios tipos y pueden enfocarse a diversos fines individuales y organizacionales.

Desde esta perspectiva, este constructo teórico se fue ampliando hasta llegar a responder a una misma visión en la que durante muchos años fueron arrojados estos conceptos; por su parte Mertens (1999) manifiesta:

“Debido a los problemas que las empresas afrontan para poner en práctica programas de capacitación, a veces debido a que no saben cómo dirigirla en la forma más adecuada para los objetivos de la empresa, en ocasiones también porque significan costos y a veces por el temor a empezar a mover toda la estructura de categorías y remuneración” (p.36).

Ante lo señalado debemos decir que la capacitación entendida por competencias es su orientación a la práctica, por una parte, y la posibilidad de una inserción cuasi natural y continúa en la vida productiva de la persona. El hecho claro es que se ve entonces, desde la visión de la competencia signifique resolver un problema o alcanzar un resultado, convierte al currículo en una enseñanza integral, al mezclarse en el problema los conocimientos generales, los conocimientos profesionales y la experiencia en el trabajo, áreas que tradicionalmente estaban separadas (Gonczi & Athanasou, 1996).

Ahora bien, si capacitación o desarrollo de personal, es toda actividad realizada en una organización, respondiendo a sus necesidades, que busca mejorar la actitud, conocimiento, habilidades o conductas de su personal. Según Frigo; entonces la necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente.

Nada más apartado de la de la realidad; El Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2009) a través de Kanni Wignaraja, Directora del Grupo de Desarrollo de la Capacidad del PNUD:

“Ante las crisis económicas, climáticas y alimentarias que se enfrentan en la actualidad, el desarrollo de capacidades en los estados y las sociedades para el diseño y la implementación de estrategias que minimicen el impacto que generan estas crisis será un elemento crucial para sustentar los avances hacia la consecución de los objetivos del desarrollo”.

Es por ello que la capacitación ya no es entendida como el llamado adiestramiento, puesto que al considerar el desarrollo de capacidades que se basa en el principio de que las personas están en mejores condiciones para lograr su pleno potencial cuando los medios de desarrollo son sostenibles: cultivados en el hogar, a largo plazo, y generados y gestionados colectivamente por sus beneficiarios.

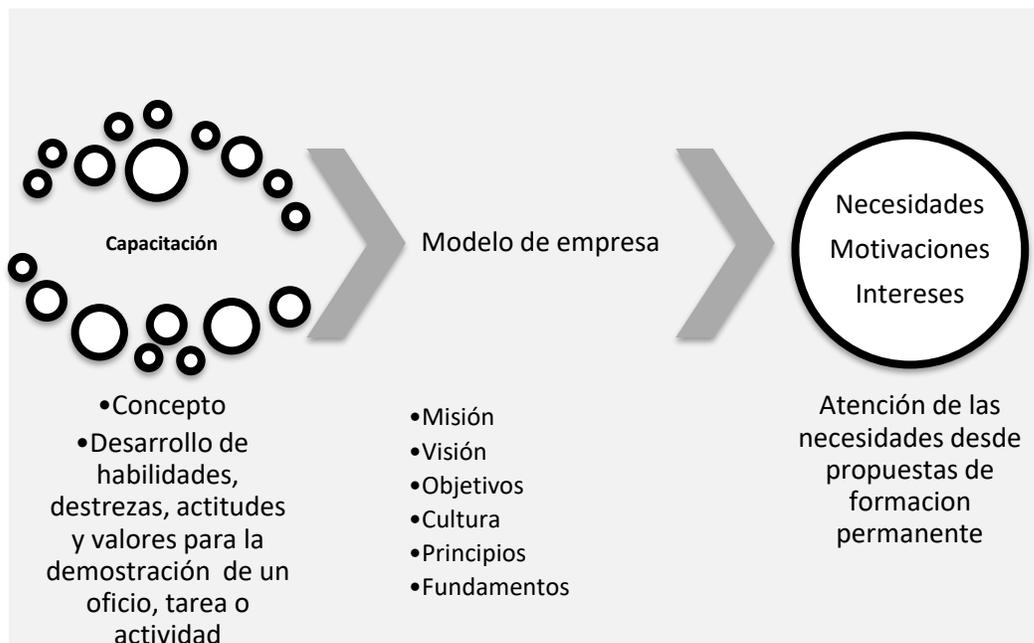
Es en este sentido, que para el PNUD el desarrollo de la capacidad puede ser cualquier esfuerzo por enseñarle a alguien a hacer algo, o a hacerlo mejor. Para otros, puede significar crear nuevas instituciones o fortalecer las ya existentes o se puede considerar que el desarrollo de capacidades tiene su centro su esencia en la educación y la capacitación; dejando claro que hay quienes adoptan una visión de mayor alcance e incluyen mejorar el acceso, los derechos y las libertades individuales.

Estamos en presencia, sin temor inequívoco a señalar que, si las capacidades es el medio para planificar y lograr, el desarrollo entonces alcanzar las capacidades es el camino para también lograr tales medios. Será el ingrediente entonces del enfoque del PNUD acerca del desarrollo de capacidades es la transformación.

De igual modo, las visiones de Frigo (2007) señala que La necesidad de capacitación surge cuando hay diferencia entre lo que una persona debería saber para desempeñar una tarea, y lo que sabe realmente, es decir; dados los cambios continuos en la actividad de las organizaciones, prácticamente ya no existen puestos de trabajo estáticos, cada persona debe estar preparada para ocupar las funciones que requiera la empresa.

Hasta este momento se pueden realizar algunas precisiones sobre la capacitación que se representan a través de un esquema en la figura 2.

Figura N° 2: elementos significativos de la capacitación



Elaboración propia (2018)

La capacitación se concibe como un proceso de acompañamiento y seguimiento al trabajador y trabajadora para que logre mediante la ejecución de un oficio su realización personal. El acompañamiento implica orientar, guiar, apoyar, incluir, asistir e insertarlo en un proceso de crecimiento como personal y como profesional para que tenga rendimiento en sus tareas.

### **Etapas para el Abordaje de la Capacitación**

#### **a) Inducción:**

Es la información que se brinda a los empleados recién ingresados a la empresa socio productiva concerniente a la misión, visión, razón social, objetivos, competencias, funcionalidad de la organización. Generalmente lo hacen los supervisores del talento humano de nuevo ingreso. El departamento

de Recursos Humanos (RRHH), establece por escrito las pautas, de modo de que la acción sea uniforme y planificada.

#### **b) Entrenamiento**

Consiste en el adiestramiento a las tareas y oficios inherentes al puesto que va a desempeñar. La capacitación se hace necesaria cuando hay novedades que afectan tareas o funciones, o cuando se hace necesario elevar el nivel general de conocimientos del personal operativo. Las instrucciones para cada puesto de trabajo deberían ser puestas por escrito.

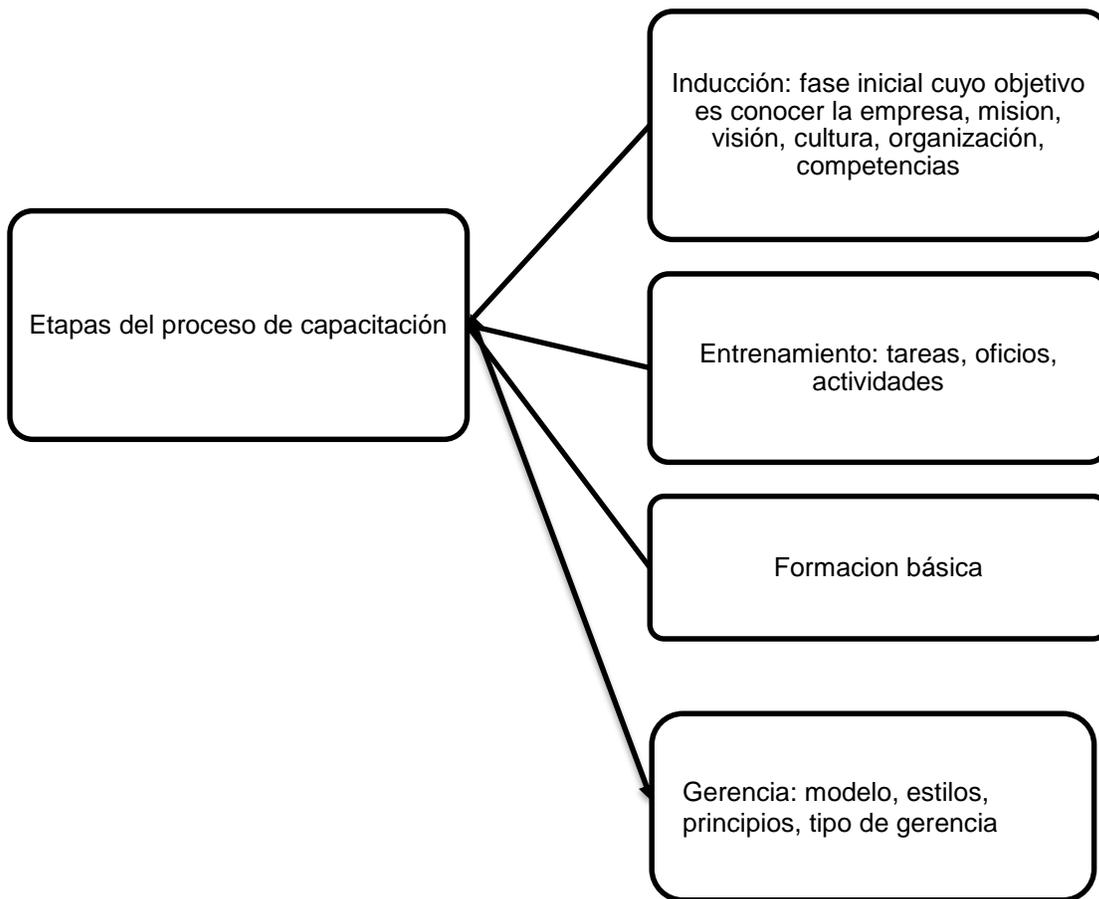
#### **c) Formación básica**

Se promueve el conocimiento y la información sobre la funcionalidad de toda la organización, funciones y atribuciones según el oficio o tarea a desempeñar.

#### **d) Desarrollo del nivel de gestión**

Suele ser lo más difícil, porque se trata de desarrollar más bien actitudes que conocimientos y habilidades concretas. En todas las demás acciones de capacitación, es necesario el compromiso de la gerencia. Aquí, es primordial el compromiso de la gerencia general, y de los máximos niveles de la organización. El estilo gerencial de una empresa se logra no solo trabajando en común, sino sobre todo con reflexión común sobre los problemas de la gerencia. Deberían difundirse temas como la administración del tiempo, conducción de reuniones, análisis y toma de decisiones, y otros.

En la figura N° 3 se presenta las fases implícitas de los niveles de capacitación en una organización o empresa en general.



Elaboración propia (2018)

### **La capacitación como inversión**

La organización invierte recursos con cada colaborador al seleccionarlo, incorporarlo, y capacitarlo. Para proteger esta inversión, la organización debería conocer el potencial de sus hombres. Esto permite saber si cada persona ha llegado a su techo laboral, o puede alcanzar posiciones más elevadas. También permite ver si hay otras tareas de nivel similar que puede realizar, desarrollando sus aptitudes y mejorando el desempeño de la empresa; citado por Mertens (2000).

Conviene destacar, otra forma importante en que la organización protege su inversión en recursos humanos es por medio del planeamiento de carrera. Estimula las posibilidades de crecimiento personal de cada colaborador, y permite contar con cuadros de reemplazo. Es decir preparar a la generar de relevo en las organizaciones empresariales públicas, privadas y mixtas.

### **Capacitación y Comunidad: los efectos sociales de la capacitación**

La capacitación, aunque está pensada para mejorar la productividad de la organización, tiene importantes efectos sociales. Los conocimientos, destrezas y aptitudes adquiridos por cada persona no solo lo perfeccionan para trabajar, sino también para su vida.

En este sentido son la forma más eficaz de protección del trabajador, en primer lugar, porque si se produce una vacante en la organización, puede ser cubierta internamente por promoción; y si un trabajador se desvincula, mientras más entrenado esté, más fácilmente volverá a conseguir un nuevo empleo.

Bajo esta visión las promociones, traslados y actividades de capacitación son un importante factor de motivación y retención de personal. Demuestran a la gente que en esa empresa pueden desarrollar una carrera, o alcanzar un grado de conocimientos que les permita su "empleabilidad" permanente.

### **Los Beneficios de la Capacitación de las Empresas**

La capacitación permite evitar la obsolescencia de los conocimientos del personal, que ocurre generalmente entre los empleados más antiguos si no han sido reentrenados.

En este sentido, también permite adaptarse a los rápidos cambios sociales, como la situación de las mujeres que trabajan, el aumento de la población con títulos universitarios, la mayor esperanza de vida, los continuos cambios de productos y servicios, el avance de la informática en todas las áreas, y las crecientes y diversas demandas del mercado. Disminuye la tasa de rotación de personal, y permite entrenar sustitutos que puedan ocupar nuevas funciones rápidas y eficazmente.

Es por ello, que las inversiones en capacitación redundan en beneficios tanto para la persona entrenada como para la empresa que la entrena. Y las empresas que mayores esfuerzos realizan en este sentido, son las que más se beneficiarán en los mercados híper competitivos que llegaron para quedarse.

Ahora bien, es posible señalar que “El viejo modelo se basaba en el supuesto erróneo... de que es posible hacer caso omiso de las capacidades existentes en los que se sintetiza el cambio que influye sobre lo que cada persona debe saber”, y también sobre la forma de llevar a cabo las tareas, concretamente la capacitación busca: perfeccionar al colaborador en su puesto de trabajo, en función de las necesidades de la empresa, en un proceso estructurado con metas bien definidas.

El enfoque del PNUD (2009) ¿Por qué es importante la capacidad? a continuación se describe los aspectos más resaltantes:

### **Capacidad para el desarrollo: nuevas soluciones para viejos problemas**

Consideremos el hecho de ver la capacidad como un sistema integrado estriamos en presencia de tres puntos en los que crece y se nutre la capacidad: un entorno favorable, las organizaciones y las personas. Estos tres niveles se

influyen recíprocamente de manera fluida: la fortaleza de cada uno depende de la fortaleza de los demás y también la determina.

### **1.- El entorno favorable:**

Es el amplio sistema social en el que operan las personas y las organizaciones.

Incluye todas las reglas, leyes, políticas, relaciones de poder y normas sociales que regulan la interacción cívica. Es el entorno favorable el que marca el alcance del desarrollo de capacidades.

### **2.- El nivel organizacional aplicado a empresas:**

Se refiere a la estructura, políticas y procedimientos internos que determinan la efectividad de una organización. Es aquí donde se ponen en juego los beneficios del entorno favorable y donde se reúne una variedad de personas. Cuanto mejor alineados estén estos elementos y mejores sean sus recursos, mayor será el potencial de su capacidad de crecimiento.

### **3.- El nivel individual:**

Lo conforman las aptitudes, experiencias y conocimientos de cada persona que permiten su desempeño. Algunas de estas aptitudes son adquiridas formalmente, través de educación y capacitación; pero otras son de origen informal y provienen de las acciones y observaciones de las personas. El acceso a recursos y experiencias que permitan desarrollar la capacidad individual es moldeado en gran parte por los factores organizacionales y sistémicos descritos anteriormente, los cuales son influenciados a la vez por el grado de desarrollo de capacidades de cada individuo.

### **4.- Con arreglo Institucional:**

Es lo atinente a las políticas, prácticas y sistemas que permiten el funcionamiento efectivo de una organización o grupo. Los mismos pueden incluir normas “duras”, tales como leyes, reglamentos internos o cláusulas contractuales, o normas “blandas”, tales como códigos de ética o valores generalmente aceptados.

El desarrollo de capacidades se refiere a las transformaciones que empoderan a las personas, los líderes, las organizaciones y las sociedades. Si algo no lleva a un cambio que sea generado, guiado y sostenido por los beneficiarios a quienes está destinado, no puede decirse que haya mejorado las capacidades, aun cuando haya servido para un propósito válido de desarrollo.

Desde la visión del PNUD (2009), el desarrollo de capacidades es el proceso mediante el cual las personas, organizaciones y sociedades obtienen, fortalecen y mantienen las aptitudes necesarias para establecer y alcanzar sus propios objetivos de desarrollo a lo largo del tiempo. En otras palabras, si las capacidades son el medio para planificar y lograr, el desarrollo de capacidades es el camino para alcanzar tales medios.

No obstante, se presenta un cuadro comparativo en el que establecemos el abordaje desde el punto de vista tradicional, el enfoque humanista del Desarrollo de Capacidades del PNUD (2009) y las resultas que son los resultados que presenta el PNUD relacionado con las capacidades de las organizaciones sociales o empresas estudiadas en dicho organismo internacional de las Naciones Unidas; siendo interesante para el abordaje de la investigación que se configura con una visión holística e integrar de la formación permanentes de las EPS del Estado Barinas; por lo tanto se describe en el siguiente cuadro que sirve de referencia para la construcción del programa de capacitación de las EPS seleccionadas para la estudio y trabajo de grado de la Maestría Gerencia y Planificación del VPDS de la UNELLEZ-Barinas:

Tabla N°1 Elementos implícitos de un programa de capacitación

Abordaje convencional de la capacitación	Enfoque humanista de la capacitación	Impacto
Se ofrece capacitación sobre el uso de la más moderna tecnología existente en el mercado	Se ofrece capacitación -como parte integral de un programa comprensivo que atiende los problemas de capacidad- sobre cómo usar la tecnología inmediatamente disponible y más apropiada para las metas de la organización, dentro de un plan de desarrollo del personal; con incentivos ya integrados para la aplicación de nuevas destrezas; empoderamiento y facilidades al personal capacitado para entrenar a otras personas acerca del uso de la tecnología; clara articulación entre los beneficios y el desarrollo del personal, así como nexos entre el desempeño personal y el desempeño grupal, y respecto de la eficiencia y capacidad general de la organización para cumplir su mandato.	No hay intervenciones independientes y/o aisladas; las nuevas aptitudes y técnicas que se desarrollan responden a necesidades específicas (de las personas y de la organización); se ofrecen incentivos para que se apliquen las nuevas aptitudes adquiridas y se mejore el desempeño en el lugar de trabajo; se aplican estrategias de aprendizaje para abordar las necesidades de capacitación del futuro; se reconoce que el desarrollo del personal es un medio necesario para mejorar el desempeño de la organización.
Se contrata a un especialista extranjero para que trabaje en un ministerio y desempeñe una función necesaria (llenar una brecha).	Se contrata a un especialista extranjero para que capacite al personal local del ministerio durante un período determinado. También se crean acuerdos generales entre instituciones y programas de entrenamiento y orientación como parte integrante de los servicios públicos.	Se transfieren conocimientos y experticia, y se logra independencia del exterior a largo plazo y desarrollo del personal.
El equipo del proyecto es provisto por un donante internacional y se aloja en una entidad local; pero es dirigido por el donante y hace uso de los mecanismos del donante.	El equipo del proyecto es financiado por un donante internacional (mediante contratos locales emitidos por la entidad local), pero pertenece a un ministerio y hace uso de mecanismos locales para la implementación del proyecto, con una estrategia clara destinada a fortalecer las capacidades del sistema nacional y, como meta ideal, avanzar hacia su integración plena al sistema del ministerio (inclusión en el presupuesto, creación de puestos de trabajo, inclusión en la nómina, etc.).	No existe un sistema paralelo, sino que el nuevo se integra al sistema saliente, con lo que se fortalece la capacidad del sistema nacional/ local para gestionar tareas similares (De proyectos) en el futuro, como parte de su mandato y sus actividades cotidianas.
El organismo donante adquiere/suministra bienes y servicios del mercado internacional en nombre de un ministerio del gobierno.	Se apoya la creación de un proceso de adquisiciones transparente y responsable, que responde a las necesidades nacionales y hace uso de los sistemas del país.	Se desarrolla un sistema de adquisiciones nacional que es eficaz y cumple las normas internacionales.

Fuente: PNUD (2009), Grupo de Desarrollo de la Capacidad, Dirección de Políticas de Desarrollo.

### **La perspectiva del aprendizaje: el proceso de capacitación**

La perspectiva expuesta es la más difundida entre las empresas que ponen el acento en indicadores de mejoramiento casi inmediato de la competitividad. El interés está centrado, en esos casos, en el producto de la capacitación, considerando al proceso como una “caja negra”. Sin embargo, durante el transcurso de actividades formativas –aun de las más simples– se puede producir la apropiación de conocimientos y habilidades que originen un crecimiento cuantitativo y cualitativo del capital intelectual y, fundamentalmente, el desarrollo de habilidades cognitivas que hacen a la empleabilidad. (Ramos 2013).

Este proceso es muy importante ya que, desde el punto de vista de la empresa, las competencias adquiridas redundarían en la eficiencia de la organización y, en consecuencia, en su competitividad y, desde la perspectiva del personal, la mejora en la empleabilidad hace a criterios de equidad en la distribución del conocimiento. La relevancia de comprender el proceso de aprendizaje que se produce durante la capacitación surge también de la contribución que ésta puede realizar a la configuración progresiva de una organización que aprende, ya que, independientemente de resultados de corto plazo, puede facilitar la construcción de una trama social al interior de la firma que potencie los aprendizajes individuales y dote de mayor dinamismo al conjunto.

A fin de profundizar en la perspectiva que considera al proceso de aprendizaje como un elemento central de la calidad se analizarán los aportes de las ciencias cognitivas y las implicancias de los mismos en la selección de las metodologías de capacitación.

### **Los procesos de aprendizaje desde la ciencia cognitiva en la capacitación de las empresas**

Los aportes de la ciencia cognitiva han sido fructíferos para profundizar la comprensión de la forma en que las personas aprenden. El concepto de calidad de la capacitación se ha modificado como consecuencia de estos avances, al igual que lo ocurrido con la relevancia central asignada a la transferencia.

La transferencia es, a los efectos de este apartado, la habilidad de extender lo que se ha aprendido en un contexto a otros contextos (Byrnes, 1996; citado por Mitnik A., Coria A., y García C. 2016). Se trata de un concepto “relacional”, que no se produce como consecuencia lógica de cualquier experiencia de aprendizaje sino que debe ser cuidadosamente previsto al momento del diseño de acciones de capacitación (en particular en las áreas de mayor complejidad dentro de la formación empresarial). El problema de la transferencia de los conocimientos y su “fragilidad”, entendida como la facilidad con la que se olvidan, constituirían “campanas de alarma” (Perkins, 1995 citado por Mitnik et al., (2016) que los sistemas de capacitación deben escuchar y superar, para lo cual deben prestar particular atención a la forma en que éstas se reapropian en el ámbito de trabajo.

Tanto las teorías sobre el aprendizaje y la transferencia de principio del siglo pasado, como las contemporáneas, ponen el acento en la práctica. Estas últimas especifican el tipo de práctica que es importante y toman en cuenta, al mismo tiempo, las características de quienes aprenden.

Es importante señalar que los autores Collins y Newman citado por Mitnik y Coria (2011) desarrollan un modelo que retoma las principales discusiones acerca de los problemas de la transferencia y resulta útil para el diseño de acciones de capacitación. Proponen las siguientes características para la configuración de programas de capacitación en las empresas social productivas:

- Enseñar conocimiento tácito, heurístico tanto como el teórico o conceptual. El conocimiento heurístico –es decir, el que refiere a las estrategias de descubrimiento y resolución– es a menudo usado por los expertos. Están implícitos en la especificidad de los problemas, por lo cual los expertos los dan por supuestos, son obvios para ellos. El camino principal para apropiarse de este conocimiento es la experiencia, por lo que el diseño de una acción de capacitación que contemple una perspectiva cognitiva del aprendizaje debería hacer esfuerzos para explicitar este tipo de conocimiento “tácito” (aunque sea de forma parcial) a los “novatos”.
- Enseñar conocimientos y habilidades en contextos que reflejen los caminos en que el conocimiento será útil en la vida real. Esta perspectiva sostiene la necesidad de que el aprendizaje tenga lugar en contextos auténticos. En este sentido, conocimiento y contexto serían inseparables. Proveer desde la enseñanza el diseño de contextos ricos y significativos para el aprendizaje, podría facilitar la transferencia a las condiciones del ámbito laboral.
- Generar modelos. Estos modelos deberían explicar los procesos, posibilitar el análisis de las relaciones entre ellos y evaluar los principios subyacentes. Se lograría de esta manera, abstraer principios generales aplicables a múltiples contextos.
- Observar a quien aprende mientras trata de resolver interrogantes y proveer sugerencias y ayudas cuando sea necesario. La clave es la atención personalizada al desempeño, acompañada de ayudas apropiadas y devoluciones pertinentes. Se destaca la importancia de promover el desarrollo de habilidades cognitivas que permitan a quien aprende, detectar sus propios errores en el proceso.

- Incluir en la enseñanza andamiajes que desaparecen gradualmente. Esto implica ayudar a quien aprende a resolver parte de los interrogantes que no puede resolver por sí solo y reducir gradualmente la cantidad de los apoyos, promoviendo más control y procesos de autorregulación.
- Articulación y reflexión. Promover instancias de reflexión por parte de quien aprende, de manera tal de posibilitar que pueda dar razones de sus actos, haciendo más explícito su conocimiento tácito. Se trata de brindar oportunidades a los sujetos para mirar retrospectivamente sus propios esfuerzos y analizar su desempeño en el proceso de resolución de problemas, lo que puede contribuir al desarrollo de modelos mentales más próximos al desempeño de experto.
- Exploración. Animar a los sujetos a utilizar diferentes estrategias y observar sus efectos, posibilitaría práctica en el uso del conocimiento del que disponen y los ayudaría a vincularlos con los problemas que tienen que resolver.

Por último las diferentes perspectivas de la calidad en la capacitación destinada a las micro, pequeñas y medianas empresas (PyMI y PyME) y se pondrá énfasis en el problema central de la transferencia de lo aprendido al ámbito laboral. El análisis de ambos aspectos se propone en la investigación que se debe ocupar un lugar central en el diseño de políticas y programas destinados a pequeñas empresas en los que se utilice la capacitación como instrumento; es por ello que la capacitación es un elemento fundamental para el logro de los objetivos en las empresas de propiedad social en Venezuela.

## Las organizaciones socio productivas en Venezuela

Para Ramírez (2012) las organizaciones socio productivas las define de la siguiente manera:

“son unidades de producción constituidas por las instancias del poder popular, el poder público o por acuerdo entre ambos, con objetivos e intereses comunes, orientadas a la satisfacción de necesidades colectivas, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en las cuales el trabajo tiene significado propio, auténtico; sin ningún tipo de discriminación”.

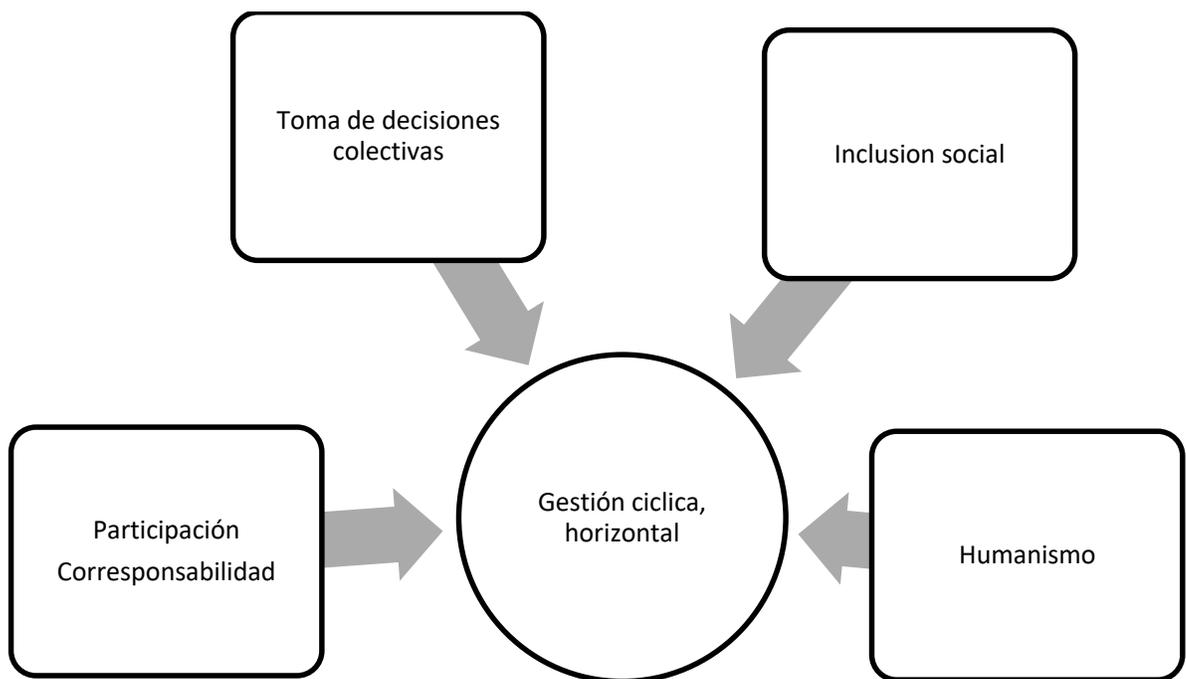
Las organizaciones socio productivas serán constituidas según los proyectos socioproductivos que requieran las comunidades y/o comunas, desarrollando el ciclo comunal productivo y el ciclo productivo comunal, sustentándose en un modelo de producción basado en la propiedad social, orientado hacia la eliminación de la división del trabajo del modelo capitalista.

A juicio de Suarez (2013) las organizaciones socio -productivas tiene entre otros los siguientes objetivos:

- Se basa en la capacidad de las personas y necesidades, utilizando nuestros recursos.
- Ubica territorialmente el esfuerzo integrando armónicamente los aspectos económicos, sociales, políticos y culturales de la vida colectiva.
- Motiva la participación de la comunidad en la planificación de la economía mediante nuevas formas de organización, como las cooperativas y las redes sociales
- Estimula la repartición equitativa de la riqueza nacional.
- Se organiza desde abajo hacia arriba en relación directa con la cultura de cada pueblo.

- Reduce la exclusión social garantizando calidad de vida para todos y todas.
- Promueve la adopción de nuevos estilos de vida y consumo basados en los valores de cooperación y solidaridad.

Figura N° 4 Modelo de Gestión Horizontal



Fuente: Elaboración propia (2018)

### **Funciones y significado de las empresas de propiedad social comunal o empresas socioproductivas**

Las empresas de propiedad social comunales (EPSC) son unidades socioproductivas constituidas en el ámbito de las organizaciones territoriales de gobierno popular, las cuales tienen como finalidad el beneficio integral de la colectividad, este puede ser promovido de diversas maneras, pero según la Ley pueden ser apoyados a través de la reinversión de los excedentes de

producción. Las EPSC pueden ser de dos tipos, dependiendo de que la propiedad de los medios de producción sea de administración comunal o administrada por el Estado.

Una EPSC se diferencia de una cooperativa en varios aspectos. Por una parte, las cooperativas no tienen una base territorial ni sociopolítica definida, mientras que la Empresa de Propiedad Social Comunal se encuentra arraigada en las organizaciones comunales que son responsables de su organización.

Además, las EPSC surgen de un Proyecto de Desarrollo Comunal, generado a través de la organización comunitaria con la guía de herramientas como el ciclo comunal, mientras que, aunque algunas cooperativas pueden surgir como respuesta a las necesidades comunales, y de su territorio.

En cuanto a la estructura también existen diferencias significativas. Las cooperativas generalmente poseen tres instancias: administración, educación y control, aunque en realidad la Ley permite que se organicen de acuerdo con el criterio de los asociados. Por otra parte, la máxima instancia de decisión es la asamblea de los asociados, y el órgano ejecutor está conformado por las vocerías de las diferentes instancias. Además, poseen tres clases de fondos: de reserva, de protección social y de educación. Estos fondos están dirigidos principalmente a atender necesidades internas de la organización cooperativa y de sus asociados. Épicamente éstas responden a proyectos privados de promoción colectiva.

En cambio, las Empresas de Propiedad Social se organizan en cuatro unidades: administrativa, gestión productiva, formación y contraloría social. El órgano de decisión es la Asamblea de Ciudadanos del Consejo Comunal, mientras que el órgano ejecutivo es el equipo de coordinación del consejo comunal o de la comuna, que debe articular la dirección de la EPSC

con los integrantes activos de la misma. También posee los siguientes fondos: mantenimiento productivo, atención a los productores y productoras y de reinversión social. A diferencia de las cooperativas, los fondos de las EPSC no se encuentran dedicados solamente a las necesidades de la organización productiva, sino también a la reinversión comunitaria.

Las EPSC tienen como propósito realizar una actividad económica, a través de la gestión social y productiva de sus recursos, para el beneficio integral de la comunidad y de sus miembros; el Modelo de las EPSC depende de varios factores relacionados entre sí.

Por una parte, es necesario que se publiquen oficialmente las condiciones de organización y registro de estas organizaciones, que está pendiente desde la aprobación de la Ley en el 2010 del Sistema Económico Comunal. En segundo lugar, es necesario agilizar los mecanismos organizativos que servirán para la formulación de proyectos de EPSC y su pronto financiamiento.

Esto quiere decir que las entidades vinculadas con el fomento de la economía comunal, tales como los entes públicos de financiamiento y los órganos de gobierno popular (como las Comunas y las Salas de Batalla Social) deben acompañar las dinámicas que sirven para el diagnóstico comunitario, la generación de los Planes de Desarrollo Comunales y las proyecciones de propuestas de EPSC.

En tercer lugar, es necesario hacer un esfuerzo educativo importante, ya que la representación común de “empresa” responde a patrones capitalistas y es difícil convencer a la gente de que existen otras formas de organización económica. Por lo tanto, la investigación se centra en la creación de un programa de capacitación de las Empresas Propiedad Social del Estado

Barinas en especial las seleccionadas en el abordaje científico de dicha investigación.

### **Los modelos organización de las Empresa Socio productivas.**

Para dilucidar esta idea transformadora necesario es recordar a Porter en 1999 citado por Vílchez (2012) donde sostiene que: "existe la convicción que el sistema de producción no se puede considerar separadamente de las características locales y de los factores humanos que contribuyen a su realización."

Esto refuerza el reconocimiento de que el sistema productivo y el mercado de trabajo son locales con tendencia a ubicarse en la misma zona geográfica. Todo ello ha supuesto poner el énfasis en el elemento territorial del desarrollo industrial, dado que en áreas concretas se localizan fenómenos de relaciones inter industriales altamente densificadas, las cuales presentan oportunidades para un mayor desempeño en las empresas involucradas.

La mejora de la productividad y competitividad de las ciudades dependen de la introducción de innovaciones en las empresas, de la flexibilidad y organización del sistema productivo, y de la existencia de instituciones que favorezcan el funcionamiento de los mercados. En tanto que Scott (1998) afirma que: "la formación de redes de empresas, la introducción de formas más flexibles de organización de las grandes empresas y aumento del bienestar de los sistemas de producción han permitido mejorar la productividad de las ciudades y regiones urbanas innovadoras".

Hasta este instante podemos afirmar sin temor a equivocarnos que los procesos de diseño, sus resultados de aprendizaje y evidencias de desempeño, no son un producto de sistemas de evaluación; los programas y actividades de formación, se basan, en general, en procedimientos tradicionales de la educación formal; no se incluyen valoraciones cualitativas

o cuantitativas de los procesos y resultados de la organización, constitución y desarrollo de las microempresas sociales, ni se proponen indicadores para medir sus impactos económicos y sociales.

### **Dimensiones para la Creación de la Empresa de Socioproductivas en Venezuela.**

Resulta oportuno, identificar las necesidades de capacitación en cuanto a la creación, organización de las Empresas de Producción Social que tienen los habitantes del sector determinado en el territorio venezolano se debe tener presente una serie de dimensiones; citado por Álvarez y Rodríguez (2008) las cuales se especifican a continuación:

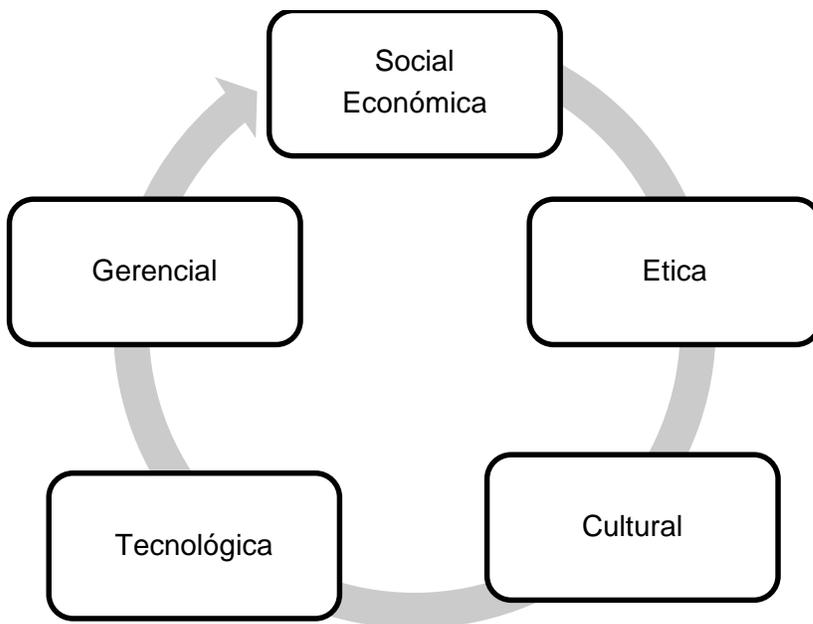
- **Dimensión Social:** El desarrollo local es en Sociedad; sus logros y propósitos, así como los recursos con los que cuenta, tienen por escenario y mística; lo social.
- **Dimensión Ética:** Todos los actos humanos requieren una valoración previa. Esta valoración se realiza en atención a unos valores, los cuales, constituyen la esfera moral. Y como esta afecta poderosamente las elecciones y decisiones de las personas ejercen una gran influencia en todos los campos de la vida humana. Desde la perspectiva de la gestión, el elemento común en todas las dimensiones es el Ser Humano.
- **Dimensión Cultural:** Todo cuanto el ser humano aporta así mismo se expone en la trama cultural. El comportamiento humano se constituye en una de las palancas fundamentales que favorece o frena las estrategias y finalidades del desarrollo local. Cada organización social desde la familia hasta la gran empresa global desarrolla una cultura que

participa a su vez de la totalidad. De esta forma, será necesario poseer algunas aproximaciones de la Cultura y del Desarrollo local.

- **Dimensión Tecnológica:** La tecnología es una creación humana para obtener medios a menor costo y lograr satisfacer fines. Sin embargo, su utilización ha dado origen a grandes conflictos de orden social, ético, ecológico y en general, humanos. La tecnología es una palanca clave para el desempeño de los procesos productivos, para el ejercicio organizacional y para la economía en general.
- **Dimensión Económica:** El desarrollo local se sostiene sobre un conjunto de relaciones de producción, transformación, distribución y consumo de medios materiales y económicos que se obtienen a partir de la acción de las personas. Esta ocurrencia sella el fenómeno del Desarrollo en el ámbito económico.
- **Dimensión Organizacional y Gerencial:** El fenómeno del Desarrollo local asigna como elemento clave de sustentación, la existencia de organizaciones eficientes que se dediquen a la producción de bienes y servicios. Además, se requiere la inclusión de otras Organizaciones a los fines, de dar apalancamiento al sistema productivo general y a la comunidad social interesada en el Desarrollo local y por ende en el desarrollo regional y nacional.

Por último, se evidencian la importancia de tener en cuentas las dimensiones y categorías para la creación de EPS bajo el modelo socio-productivo que exprese la cohesión y la integración de dichas dimensiones para la eficiencia en los procesos productivos de la economía.

Figura N° 5 Elementos de las empresas socio productivas para la gestión



#### **Elaboración propia (2018)**

Los elementos anteriores que se han debatido han facilitado la precisión aspectos significativos para el diseño de la propuesta de intervención, en tal sentido se abordan los aspectos que explican la configuración de un programa de intervención, los mismos se describen seguidamente:

#### **Lineamientos para el Diseño de Programas: Modelo de Molina**

En la presente investigación se toma el modelo de Molina (2014) para configurar la propuesta de programa, aun cuando se aborda para el diseño de programas de orientación y educación, se ha realizado un ejercicio intelectual de contextualización de los mismos elementos al modelo de programa para la gestión gerencial en empresas socioproductivas, dado el carácter humanista y sistémico de las fases en que se aborda el programa.

Algunos autores tales como Bisquerra (2009), Rodríguez (1998), y más recientemente Molina (2014) señalan que un programa de capacitación se configura en las siguientes fases:

- **Fase I.** Análisis de necesidades: diagnóstico, jerarquización
- **Fase II.** Estudio de la evidencia teórica y empírica disponible y de sus potencialidades.
- **Fase III.** Planificación y diseño del programa.
- **Fase IV.** Implementación y seguimiento del programa.
- **Fase V.** Evaluación del programa.
- **Fase VI.** Toma de decisiones sobre la mejora y continuidad del programa.

### **Fase I. Análisis de Necesidades**

El primer nivel de análisis está representado por la caracterización de las necesidades de los destinatarios de la intervención. Implica determinar las características socioculturales y económicas fundamentales del contexto

El segundo nivel incluye el análisis de las características de la comunidad: Descripción de los servicios de atención, estado actual, lo que Artaraz (2002) denomina dimensiones socio-cualitativas que acontecen en el entorno organizativo de la institución, ajustadas a las siguientes dimensiones: Ecológica, social, cultural

El tercer nivel implica la identificación de las características del entorno. Representándolas en un mapa catastral donde se ubique geográficamente la institución; incluye también las condiciones de la comunidad, servicios, medios de transporte, áreas recreativas, deportivas, culturales, organizaciones, y asociaciones civiles, entre otras.

El análisis de las necesidades, en su contexto externo e interno, nos va a ayudar a jerarquizar los problemas en orden de importancia, respecto a los sujetos que intervienen en el programa de capacitación.

A juicio de Boza (2013), sostiene en esta fase se requiere realizar un gran esfuerzo para obtener una selección y ordenación de las necesidades que progresivamente han de atenderse a través de programas. Mientras más riguroso sea el estudio de las necesidades mayor probabilidad tenemos de definir las acciones de prevención y desarrollo pertinentes, en cada caso.

Esta primera fase nos llevaría de diagnosticar el tipo de modelo de gestión en las empresas, el nivel de formación y capacitación gerencial de los cuadros de dirección y estratégicos de la empresa y las características de la organización.

## **Fase II. Estudio de la evidencia teórica y empírica disponible y de las potencialidades**

Esta fase se apoya en los planteamientos teóricos sobre la capacitación que fundamentan científicamente el programa, aspectos que matizan los enfoques existentes y líneas de intervención en este campo. Entre las premisas teóricas que orientan el programa cabe citar: a) la capacitación una práctica pedagógica holística y permanente, b) la enseñanza es un acto de capacitación que asume el sujeto formador, c) el programa debe estar presidido por los principios de prevención, desarrollo e intervención social.

Una vez determinado el concepto y el modelo que vamos a asumir, hemos de conocer la competencia y potencialidades de los recursos personales, materiales y organizativos con que contamos para implementar las estrategias de acción orientadora. Esto significa constatar el grado de sensibilización y concienciación que tienen los profesores frente al programa,

la disponibilidad de recursos institucionales (organización, perfil del profesorado, recursos materiales, etc.), el conocimiento de los estudiantes: (nivel de rendimiento, valores, motivación, intereses, grado de autonomía, de autoestima, actitud hacia el centro, problemas, preocupaciones, etc.), nivel socio-cultural, participación, expectativas, implicación, entre otros. (Boza et al. 2013: 215).

Partiendo de las necesidades detectadas y considerando las competencias con las que contamos, el siguiente paso consiste en delimitar los objetivos generales a conseguir mediante el programa de intervención. En esta fase se procede a la argumentación teórica, política, legal y epistemológica del programa de formación para la gestión gerencial de las empresas socioproductivas; sus postulados, principios, fundamentos, teorías y argumentos legales.

### **Fase III. Planificación y Diseño del Programa**

La planificación es un proceso dirigido a prever, organizar, coordinar, controlar y evaluar cada una de las etapas del programa con el fin de lograr la consecución de los objetivos. Definir la planificación como proceso, implica que éste es de naturaleza dinámica y no estática, estando integrado por una serie de pasos o etapas, aunque ninguna de ellas aplica de forma aislada y lineal. Cada etapa se configura en relación a las demás, de manera cíclica, siguiendo un proceso continuo de interacción, ajuste y revisión de las acciones abordadas.

El diseño de un programa, debe responder a los siguientes interrogantes:

**¿A quién?** es fundamental precisar quiénes son los beneficiarios del programa.

**¿Él para qué?** Es otro de los elementos del programa que implica delimitar los objetivos: estos nos avanza lo que se pretende conseguir en un ámbito determinado, que puede responder.

Los objetivos generales de carácter más amplio, se pueden pormenorizar a nivel de objetivos específicos.

**¿El qué?** representa los contenidos, que constituyen los núcleos temáticos del programa vinculados a cada objetivo específico. Si lo que planteamos en los objetivos es la formación hábitos de trabajo cooperativo, la autoestima, la promoción del aprendizaje significativo, los contenidos deben representar estos tópicos, los cuales aportan un conjunto de elementos que facilitan el logro de los objetivos que se persiguen.

**¿El cómo?** determina las estrategias a utilizar para el logro de los objetivos. Para la selección de las actividades debemos tener en cuenta los beneficiarios, Los objetivos y contenidos. Las estrategias deben ser flexibles, dinámicas y responder a las necesidades, expectativas e intereses de quienes intervienen en el programa.

**¿El con qué?** tiene que ver con los recursos humanos, institucionales y financieros que se disponen para la implementación del programa. Este elemento hace posible su ejecución y determina el grado de compromiso de los agentes educativos.

**¿El cuándo?** obliga necesariamente al establecimiento de la secuencia de ejecución del programa e incluye su temporalización o cronograma.

Y finalmente **¿El dónde?**, invita necesariamente a delimitar geográficamente y espacialmente el ámbito donde se llevará a cabo la

intervención, ya sea el centro escolar, la etapa educativa, el grado o los grados o la sección.

#### **Fase IV. Implementación y seguimiento del programa**

En esta etapa se implementa el plan de trabajo que se ha configurado por los lineamientos sugeridos por Molina (2002). Es decir, es la parte visible de la planificación que implica su Operacionalización. Por lo tanto, constituye un momento clave del proceso de mejora continua, ya que el rigor en la implementación y seguimiento permite asegurar el buen funcionamiento de todos los elementos que conforman la estrategia del programa de intervención.

Previamente a la implementación de un programa de intervención se exige la realización de las siguientes acciones:

- Presentación de la propuesta
- Diálogo, integrando a todos los agentes
- Sensibilización y promoción del programa.
- Evaluación de la propuesta y recomendaciones pertinentes.
- Presentación de informes.

Un programa requiere la divulgación y conocimiento por parte de todos los entes involucrados, con el fin de promover la concienciación y sensibilización ante la necesidad de participación y cooperación para el logro de los objetivos trazados. Su ejecución exige una permanente retroalimentación que permita su mejora y reconducción. La ejecución de un programa implica haber asumido todas las etapas anteriores y haber pasado por la fase de aceptación y concienciación de los sujetos que van a intervenir en el mismo, así como por el compromiso auténtico a favor la práctica orientadora.

Para garantizar una información objetiva, se han de llevar registros permanentes sobre la ejecución del programa, señalando fortalezas, y

debilidades que faciliten la toma de decisiones, al objeto de mantener o reajustar su contenido. El seguimiento y evaluación del programa permite acumular sistemáticamente conocimientos que buscan el mejoramiento progresivo de las decisiones adoptadas.

### **Fase V. Evaluación de los resultados**

Esta etapa está dirigida a verificar y controlar el cumplimiento del plan. Debemos acumular la información necesaria para la evaluación. Los resultados que se obtengan permitirán la valoración tanto del contenido del programa como del proceso seguido, el grado de implicación de los participantes, y, como no, el grado de eficacia de éste. Para ello se deben contrastar los resultados obtenidos con los objetivos planteados inicialmente, siempre a partir de los criterios de evaluación previamente establecidos y utilizando los instrumentos reseñados en la planificación.

La evaluación de programas implica un proceso riguroso de registro sistemático de información sobre el comportamiento de los sujetos que intervienen en el proceso. Mediante ella, se retroalimentan las acciones ejecutadas y se provee al orientador y a la escuela de la necesaria información sobre su eficacia. Todo ello, con el fin de llevar a cabo un proceso de retroalimentación permanente e incorporar las medidas correctivas oportunas en el caso que se necesiten. Asimismo, se debe aplicar la evaluación al inicio de la ejecución del programa (evaluación inicial), con vistas a proporcionar información sobre la situación de partida. Durante el desarrollo del proceso, para obtener información de cómo éste se va desarrollando. Y, finalmente, al culminar su implementación, para determinar si los resultados alcanzados responden a los objetivos previstos.

Entre las ventajas que ofrece la evaluación de programas de capacitación gerencial, destacamos las siguientes:

- Recibir un constante feedback sobre el grado de efectividad del programa aplicado.

- Poder identificar a los sujetos cuyas necesidades no estén siendo satisfechas.

- Elegir y utilizar las técnicas de capacitación sobre la base de su efectividad.

- Poder justificar la eliminación de actividades de capacitación

- Disponer de evidencia para requerir un incremento de recursos personales y materiales, con el fin de satisfacer los objetivos del programa.

Cabe señalar que, en este caso, se entiende la evaluación como el proceso de recogida y organización de información relevante para ponerla al servicio de los participantes, a fin de facilitarles la comprensión y mejora del programa evaluado. Una evaluación que reconozca la pluralidad de intereses que concurren en todo programa educativo y la diversidad de las opiniones, juicios y perspectivas desde las que cada miembro, grupo o estamento de la comunidad escolar lo valora e interpreta. Una evaluación cuyo objetivo principal sea “dinamizar” la vida del centro, implicando en ello a los diversos sectores que asumen responsabilidades en su aplicación Fernández (2005).

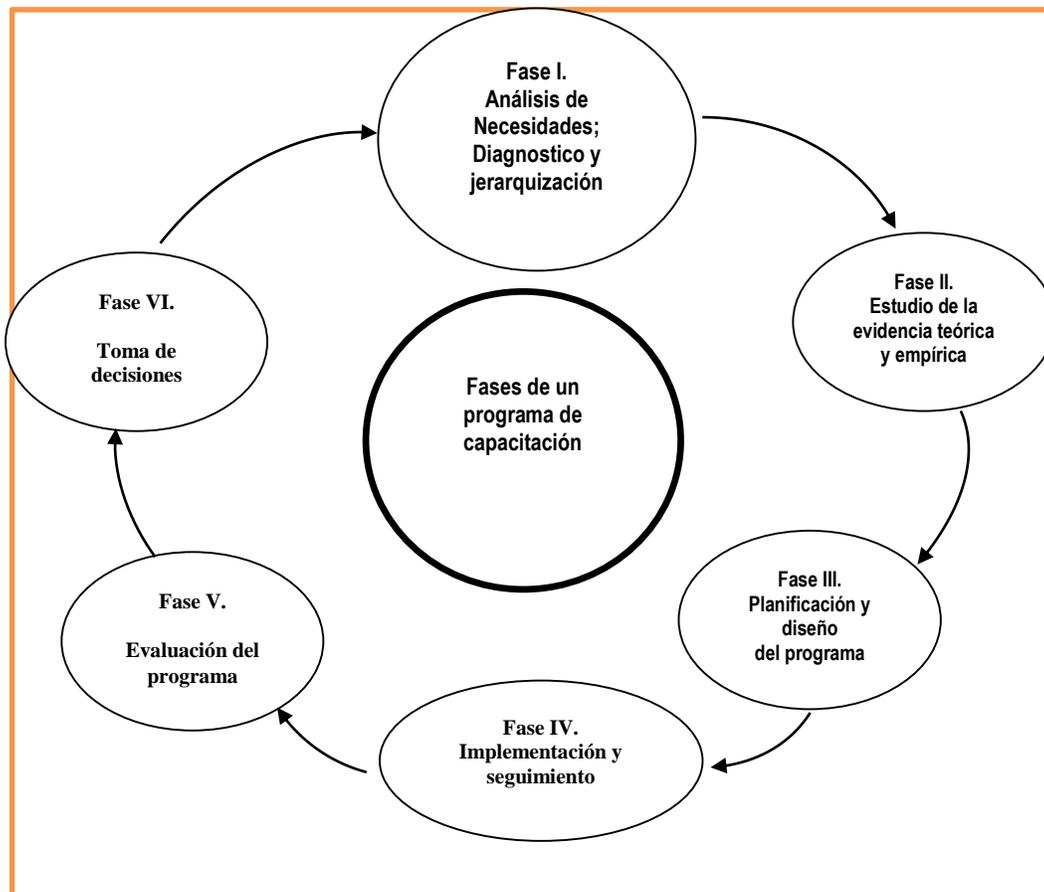
Mediante la evaluación determinamos, de manera oportuna y pertinente, hasta qué punto las estrategias definidas en el programa responden a las necesidades y expectativas de quienes participan en el mismo, al objeto de proceder a integrar nuevas estrategias y acciones que contribuyan a fortalecer y mejorar la situación previa.

### **Fase VI. Toma de decisiones sobre la mejora y continuidad del programa**

El seguimiento de las actuaciones programadas, así como la evaluación final del programa, permiten obtener información sobre la adecuación/ inadecuación de la intervención realizada y nos orientan sobre aquello que debemos mantener y consolidar y aquello que es necesario modificar en futuras acciones de orientación. A partir de los resultados parciales de cada una de las fases y de la evaluación final se puede llegar a una serie de conclusiones que nos permitan tomar decisiones pertinentes y oportunas sobre la permanencia, cambios o supresión de algunos elementos del programa, con miras a su fortalecimiento y a una mejor contextualización.

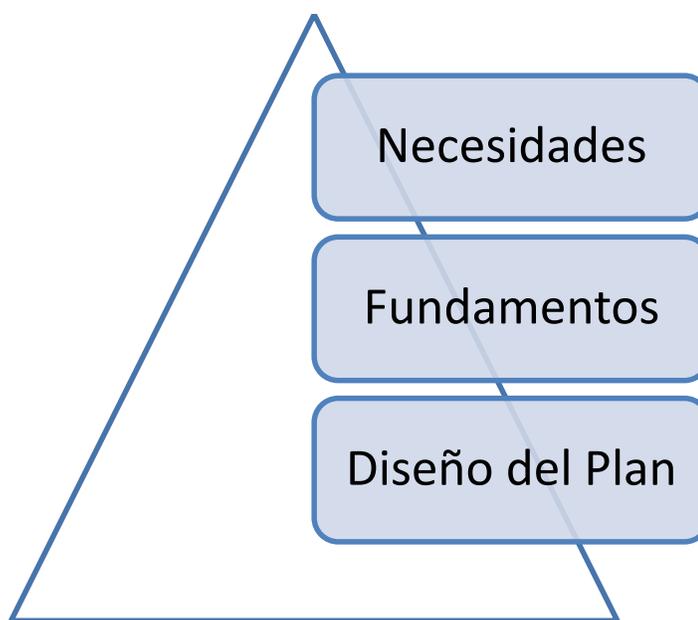
Recogemos en la siguiente figura los pasos a seguir en el diseño y aplicación de un programa de capacitación.

**Figura N° 6 Fases del Diseño de un Programa**



La capacitación está directamente relacionada con las habilidades, el conocimiento y las estrategias necesarias para realizar un trabajo determinado. Puede abarcar la enseñanza de nuevas habilidades a miembros del personal, la presentación de ideas innovadoras, la oportunidad de practicar y recibir una retroalimentación sobre técnicas o estilos particulares de trabajar con la gente o simplemente alentarlos a debatir sobre su trabajo entre sí.

**Figura N° 7 Elementos a Considerar en el Diseño de la Propuesta**



Elaboración propia (2018)

En la figura N° 6 se recogen algunos elementos implícitos a considerar en el diseño de un programa, los cuales serán tomados como referencia para la configuración de la propuesta de capacitación que se perfila en la investigación.

En consecuencia, se definen los elementos a considerar en el diseño de la propuesta titulada: “Programa de Capacitación en Gestión Estratégica para el Desarrollo de las Empresas Socioproductivas”.

- Necesidades: El diagnóstico de necesidades de capacitación es el proceso que orienta la estructuración y desarrollo de planes y programas para el establecimiento y fortalecimientos de conocimientos, habilidades o actitudes en los participantes de una organización, a fin de contribuir en el logro de los objetivos de la misma. También se hace una descripción de las actividades realizadas a través de la identificación y evaluación de riesgos, análisis de tareas críticas, investigación de accidentes e inspecciones planeadas en el contexto donde se desarrolla el programa.
- Fundamentos: En seguida se revisan todos los fundamentos teóricos necesarios a considerar para la elaboración del programa de capacitación, como definiciones básicas de orden teórico y jurídico.
- Diseño del Plan: Es la configuración del conjunto de actividades y metas plasmadas en el programa de capacitación.

## **2.4 Bases Jurídicas**

Las bases legales de la investigación se sustentan primeramente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999); Título VI, del Sistema Socioeconómico, Capítulo I, del Régimen Socioeconómico y de la Función del Estado en la Economía:

En tanto que en el Artículo 118. Se reconoce el derecho de los trabajadores y trabajadoras, así como de la comunidad para desarrollar asociaciones de carácter social y participativo, como las cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas. Estas asociaciones podrán desarrollar cualquier tipo de actividad económica, de conformidad con la Ley.

La Ley reconocerá las especificaciones de estas organizaciones, en especial, las relativas al acto cooperativo, al trabajo asociado y su carácter generador de beneficios colectivos. El estado promoverá y protegerá estas asociaciones destinadas a mejorar la economía popular y alternativa.

Asimismo, el artículo 184. La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

1.- La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.

2.- La participación de las comunidades y ciudadanos y ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.

3.- La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestión y cuestionarios.

4.- La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social,

propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas donde aquellas tengan participación.

Artículo 299. El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, 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 lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

Artículo 308. El Estado protegerá y promoverá la pequeña y mediana industria, las cooperativas, las cajas de ahorro, así como también la empresa familiar, la microempresa y cualquier otra forma de asociación comunitaria para el trabajo, el ahorro y el consumo, bajo régimen de propiedad colectiva, con el fin de fortalecer el desarrollo económico del país, sustentándolo en la iniciativa popular. Se asegurará la capacitación, la asistencia técnica y el financiamiento oportuno.

Están hechas para generar un creciente excedente, sólo que éste no se distribuye bajo la forma de ganancia individual para el socio capitalista, sino se distribuye para financiar la inversión social de una manera eficiente y sustentable en lo económico, social y ambiental

Por otra parte, el Gobierno Bolivariano, en su crecimiento y buscando la distribución de riquezas con el objetivo de liberar al país del modelo

capitalista, ha implementado la creación de Empresas de Propiedad Social (EPS) en todo el país para que el Poder Popular, conformado en Consejos Comunales, Comunas y cualquier otra organización de bienestar social, avance en el área Socioproductivo y autosustentable para la felicidad suprema de una comunidad.

Las EPS comprenden espacios de desarrollo económico comunal y son estructuras de carácter social incluyente, dirigidas a un nuevo modelo Socioproductivo humanista y endógeno con autonomía e independencia en su gestión y orientadas a la satisfacción de necesidades de los miembros de la comunidad.

Las Empresas de Propiedad Social Comunal, aunque no son una figura novedosa, adquieren figura jurídica con la aprobación de la Ley Orgánica para el Fomento del Sistema Económico Comunal en el 2010. De acuerdo con este instrumento, las Empresas de Propiedad Social Comunales son de dos clases, tal como se definen en el Artículo 9:

1. Empresa de propiedad social directa comunal: Unidad socioproductiva constituida en un ámbito territorial demarcado en una o varias comunidades, en una o varias comunas, destinadas al beneficio de sus integrantes y de la colectividad, a través de la reinversión social de sus excedentes y donde los medios de producción son de propiedad social comunal.
2. Empresa de propiedad social indirecta comunal: Unidad socioproductiva constituida en un ámbito territorial demarcado en una o varias comunidades, en una o varias comunas, destinadas al beneficio de sus integrantes y de la colectividad, a través de la reinversión social de sus excedentes y donde los medios de producción son de propiedad pública. El Estado progresivamente

podrá transferir la propiedad a una o varias comunidades, a una o varias comunas.

Estas herramientas del Poder Popular se convierten hoy en día en un proyecto productivo liberador incluido en el Plan Nacional Simón Bolívar, primer plan de la Nación. La construcción de redes socios productivas (producción-procesamiento-distribución-consumo). La producción en la búsqueda de lograr trabajo con significado se orientará hacia la eliminación de la división social del trabajo, de su estructura jerárquica actual y a la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, cuando en el Art 6 que se refiere a las definiciones de la ley, en el numeral 12 señala: “Modelo productivo socialista, Modelo de producción basado en la propiedad social, orientado hacia la eliminación de la división del trabajo del modelo capitalista.”

Por otra parte, en la Ley Orgánica de Educación (LOE) (2009); en el Art 15, numeral 6, se señala: “Formar en, por y para el trabajo social liberador, dentro de una perspectiva integral...” Del mismo modo, en el Art 6, numeral 3, ordinal D, de la misma Ley Orgánica de Educación, se indica “Desarrollo socio-cognitivo integral de ciudadanos y ciudadanas, articulando de forma permanente, el aprender a ser, a conocer, a hacer y a convivir, para desarrollar armónicamente los aspectos cognitivos, afectivos, axiológicos y prácticos, y superar la fragmentación, la atomización del saber y la separación entre las actividades manuales e intelectuales.”

Por consiguiente, los artículos señalados anteriormente de la LOE (2009); tributan a la concepción del individuo liberador hacia el trabajo; descansando su fuerza nerviosa, muscular y afectiva en la creación del producto de los bienes o servicios con la conciencia de formar parte a una

contribución social responsable, eficiente, eficaz, sostenible y transformación en el individuo y su entorno social. Es a través del programa de capacitación que garantiza el continuo de la gestión socio productiva y el trabajo liberar e integral de los trabajadores.

En el mismo orden de ideas, la Ley para el Fomento de Desarrollo de la Economía Popular (Creada el 10 mayo de 2010). Ley Orgánica para el fomento y desarrollo del sistema económico comunal, en donde su Capítulo I de las Disposiciones Generales, expresa:

Artículo 1. La presente Ley tiene por objeto establecer los principios, normas y procedimientos que rigen el sistema económico comunal para desarrollar el modelo productivo socialista, con base en los planes y proyectos impulsados por las organizaciones del poder popular en los ámbitos comunal y comunitario, y en el intercambio de saberes, bienes y servicios para la reinversión social del excedente, dirigidos a la satisfacción de las necesidades colectivas.

Artículo 2. La presente Ley tiene las siguientes finalidades:

1. Incentivar en los Consejos Comunales, comunidades y comunas valores y principios socialistas.
2. Promover las formas de organización socio-productivas dirigidas a satisfacer las necesidades de los Consejos Comunales y comunidades, respetando las características locales.
3. Fomentar la Sistema Económico Comunal en el marco del modelo productivo socialista y sus diversas formas de organización socio-productiva en todo el territorio nacional.
4. Aportar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de las potencialidades económicas de los Consejos Comunales, comunidades y comunas.

5. Impulsar la Sistema Económico Comunal a través de un modelo de gestión sustentable y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo endógeno.
6. Todas aquellas que coadyuven al fortalecimiento de las finalidades establecidas en la presente Ley.

Artículo 5. A los efectos de la presente Ley, se entiende por:

1. **Modelo Productivo Socialista:** Modelo de producción basado en la propiedad social, orientado hacia la eliminación de la división del trabajo del modelo capitalista, dirigido a satisfacer las necesidades crecientes de la población a través de nuevas formas de generación, apropiación y reinversión social del excedente.
2. **Trabajo Colectivo:** Actividad organizada, planificada y desarrollada por los integrantes de las distintas formas organizativas, basada en relaciones de producción no alienada, propia y auténtica, de manera participativa y protagónica.

Artículo 9. A los efectos de la presente Ley, son formas de organizaciones socio-productivas:

- 1.- **Empresa de Propiedad Social Directa Comunal:** Unidad socio-productiva constituida en un ámbito territorial demarcado en una o varias comunidades, en una o varias comunas, destinadas al beneficio de sus integrantes y de la colectividad, a través de la reinversión social de sus excedentes y donde los medios de producción son de propiedad social comunal.

También debe señalarse, el Plan de la Patria (2013-2019); contempla dentro del segundo objetivo histórico: continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar la “mayor suma de seguridad

social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad”, para nuestro pueblo.

Así mismo el objetivo General 2.3 donde señala consolidar y expandir el poder popular y la democracia socialista, da cuenta el objetivo específico 2.3.2. el cual pretende Impulsar la transformación del modelo Económico rentista hacia un modelo económico productivo diversificado y socialista, con la participación protagónica del poder popular, de esta manera el objetivo 2.3.6.2 señala la construcción de un nuevo modelo socioproductivo.

Por consiguiente, el Plan de la Patria (2013-2019) tributa al presente trabajo de investigación con las orientaciones y los lineamientos políticos de un nuevo Modelo Socio productivo. Por lo tanto, es necesario destacar los objetivos estratégicos y objetivos generales que se integran a la investigación relacionada con el Programa de Capacitación de Gestión Estratégica en las Empresas Socio productivas; previstos en dicho y que se describen a continuación:

**Objetivos Estratégicos y Objetivos Generales del Plan de la Patria (2013-2019) relacionados con el nuevo Modelo Socioproductivo:**

2.4.1. Garantizar la participación protagónica del pueblo organizado en los ámbitos de la formación, la transformación del modelo económico productivo, la prevención y protección social desde las nuevas instancias de participación popular, como los consejos comunales, las organizaciones de mujeres, jóvenes y adolescentes, indígenas, afro descendientes, estudiantes, obreros y obreras, campesinos y campesinas, motorizados, profesionales, pequeños y medianos productores y comerciantes, población sexo diversa, transportistas, cultores, ecologistas, movimientos de pobladores entre muchos otros y otras, en los ámbitos de la formación.

2.4.1.1. Acelerar la promoción de la participación del pueblo en los sistemas comunales de agregación: Consejos Comunales, Salas de Batalla Social, Comunas Socialistas, Ciudades Comunales, Federaciones y Confederaciones Comunales, para el fortalecimiento de las capacidades locales de acción sobre aspectos territoriales, políticos, económicos, sociales, culturales, ecológicos y de seguridad y defensa de la soberanía nacional.

2.4.1.2. Desde el año 2013 al 2016: Se promoverá la organización de 21.004 Consejos Comunales que vincularían a 8.821.296 (Cobertura total de la población venezolana). Desde el año 2017 al 2019: Se acompañará y promoverá la organización de 2.699 Consejos Comunales anuales (considerando la tasa anual de crecimiento poblacional en 1.7%, es decir, que en el 2019 se alcanzará una población total de 30.550.479 de habitantes).

2.4.1.3. Se promoverá la agregación y conformación de 250 Salas de Batalla Social anualmente, tomando como referencia el promedio de salas constituidas en los 4 años de existencia de dicha política, en este sentido, se mantendrá el principio de promoción de la instancia como figura política complementaria para lograr la agregación de Consejos Comunales y elaboración de planes integrales de gestión comunal para lograr la transformación de las condiciones materiales y espirituales.

2.4.1.4. La consolidación y el acompañamiento del Poder Popular en el período 2013-2019 afianzarán la conformación de 3.000 Comunas Socialistas, considerando un crecimiento anual aproximado de 450 Comunas, de acuerdo a las características demográficas de los ejes de desarrollo territorial.

2.3.2. Garantizar la transferencia de competencias en torno a la gestión y administración de lo público desde las instancias institucionales, regionales y locales hacia las comunidades organizadas, organizaciones de base y demás

instancias del poder popular, como línea estratégica de restitución plena del poder al pueblo soberano.

2.4.2.1. Lograr la consolidación de un sistema de articulación entre las diferentes instancias del poder popular con el fin de trascender la acción local al ámbito de lo regional y nacional, rumbo a la construcción de un subsistema de Comunas, Distritos Motores de Desarrollo y Ejes de Desarrollo Territorial, en consonancia con las potencialidades territoriales y acervo cultural de los habitantes de cada localidad, atendiendo a la sintonía y coherencia con los planes de Desarrollo Estratégico de la Nación.

2.4.2.2. Instaurar la noción de corresponsabilidad en torno al proceso de planificación comunal, regional y territorial para impulsar la participación corresponsable de la organización popular en el estudio y establecimiento de los lineamientos y acciones estratégicas para el desarrollo de planes, obras y servicios en las comunidades y regiones.

2.4.2.3. Consolidar 24 Unidades de Acompañamiento Técnico Integral Comunal (una por estado), con equipos multidisciplinarios que garanticen una gestión comunal eficaz y eficiente, con el propósito de afianzar la política de acompañamiento técnico integral al Poder Popular en el ejercicio de la Gestión Comunal.

2.4.2.4. Constituir un Cuerpo de Inspectores integrado por 4.500 profesionales y técnicos, bajo un programa de formación socio-política y técnico-productiva permanente, desarrollado por la Escuela para el Fortalecimiento del Poder Popular.

En el mismo orden de ideas, la Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela; sancionó el decreto Gaceta Oficial Extraordinaria N° 6.130 de fecha 03 de Junio del 2008, en el Decreto con Rango, Valor y

Fuerza de Ley Para el Fomento y Desarrollo de la Economía del Poder Popular que establece en su Artículo 4º: Son principios y valores del modelo Socioproductivo comunitario y sus formas de organización comunal, la corresponsabilidad, cooperación, sustentabilidad, libertad, justicia social, solidaridad, equidad, transparencia, honestidad, igualdad, eficiencia y eficacia, contraloría social, rendición de cuentas, asociación abierta y voluntaria, gestión y participación democrática, formación y educación, respeto y fomento de las tradiciones, la diversidad cultural, articulación del trabajo en redes socioproductivas, cultura ecológica y la preponderancia de los intereses comunes sobre los individuales, que garantice la satisfacción de las necesidades de la comunidad, aportando la mayor suma de felicidad posible.

En este mismo decreto, desde el punto de vista de las organizaciones productiva establece la definición de las unidades socioproductiva tal como lo señala el Artículo 8º "Son unidades comunitarias con autonomía e independencia en su gestión, orientadas a la satisfacción de necesidades de sus miembros y de la comunidad en general, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución e intercambio de saberes, bienes y servicios, en las cuales el trabajo tiene significado propio y auténtico; y en las que no existe discriminación social ni de ningún tipo de labor, ni tampoco privilegios asociados a la posición jerárquica".

Más de 800 comunas del país están demostrando que el sistema económico comunal es un modelo que se está construyendo desde lo local, con el fin de "propulsar la transformación del sistema económico, para la transición al socialismo bolivariano, trascendiendo el modelo rentista petrolero capitalista hacia el modelo económico productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas", como lo establece el Plan de la Patria "2013-2019" Ese modelo económico socialista que dice el plan patrio se puede ver en las relaciones de nosotros los productores en nuestras EPS (Empresas de Propiedad Social) y en nuestros conucos, que no son espacios para la

explotación ni para generar más recursos para la empresa privada, sino para ir produciendo lo que necesitamos", señaló Juan Vásquez, vocero de la comuna Hugo Chávez, ubicada en el estado Vargas. (AVN. Caracas 24 de Nov.2012) El sistema económico comunal, un modelo que se construye desde lo local.

Ahora bien, con la aprobación de la ley orgánica del sistema económico comunal, queda derogada el decreto N°6.130, la N°5.890 Extraordinario de fecha 31 de julio de 2008, está tiene entre las más importes la finalidad de Impulsar el sistema económico comunal a través de un modelo de gestión sustentable y sostenible para el fortalecimiento del desarrollo endógeno, Incentivar en las comunidades y las comunas los valores y principios socialistas para la educación, el trabajo, la investigación, el intercambio de saberes y conocimientos, así como la solidaridad, como medios para alcanzar el bien común.

Para los efectos de la presente Ley en su Artículo 6define en los Literales 12, 13,14, como lo indica a continuación:

Literal 12. Modelo productivo socialista: define modelo de producción basado en la propiedad social, orientado hacia la eliminación dela división social del trabajo propio del modelo capitalista. El modelo de producción socialista está dirigido a la satisfacción de necesidades crecientes de la población, a través de nuevas formas de generación y apropiación así como de la reinversión social del excedente.

Literal 13.Producción: es el conjunto de fuerzas productivas y relaciones que los productores y productoras establecen entre sí para producir los bienes necesarios para su desarrollo.

Literal 14. Productores y productoras: Integrantes de las organizaciones socioproductivas que conforman el sistema económico comunal, que ejercen el control social de la producción, de manera directa o en conjunto con la representación del Poder Público según la organización, sea de propiedad directa comunal o de propiedad indirecta comunal; y cuyas relaciones de trabajo se basan en la igualdad de derechos y deberes, sin ningún tipo de discriminación ni de posición jerárquica.

En relación a la organización socio-productivo la nueva Ley del Sistema Económico Comunal establece en su Artículo 9; respecto a las organizaciones productivas las define; “Las organizaciones socioproductivas son unidades de producción constituidas por las instancias del Poder Popular, el Poder Público o por acuerdo entre ambos, con objetivos e intereses comunes, orientadas a la satisfacción de necesidades colectivas, mediante una economía basada en la producción, transformación, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, así como de saberes y conocimientos, en las cuales el trabajo tiene significado propio auténtico; sin ningún tipo de discriminación.

El Artículo 10 de ley del Sistema Económico Comunal señala “son formas de organizaciones socio- productivas:

- 1. Empresa de propiedad social directa comunal:** Unidad Socioproductivas constituida por las instancias de Poder Popular en sus respectivos ámbitos geográficos, destinada al beneficio de los productores y productoras que la integran, de la colectividad a las que corresponden y al desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social de sus excedentes. La gestión y administración de las empresas de propiedad social comunal directa es ejercida por la instancia del Poder Popular que la constituya.

- 2. Empresa de propiedad social indirecta comunal:** Unidad Socioproductivas constituida por el Poder Público en el ámbito territorial de una instancia del Poder Popular, destinada al beneficio de sus productores y productoras, de la colectividad del ámbito geográfico respectivo y del desarrollo social integral del país, a través de la reinversión social de sus excedentes. La gestión y administración de las empresas de propiedad social indirecta corresponde al ente u órgano del Poder Público que las constituyan; sin que ello obste para que, progresivamente, la gestión y administración de estas empresas sea transferida a las instancias del Poder Popular, constituyéndose así en empresas de propiedad social comunal directa.
- 3. Unidad productiva familiar:** Es una organización cuyos integrantes pertenecen a un núcleo familiar que desarrolla proyectos socioproductivo dirigidos a satisfacer sus necesidades y las de la comunidad; y donde sus integrantes, bajo el principio de justicia social, tienen igualdad de derechos y deberes.
- 4. Grupos de intercambio solidario:** Se define como “Conjunto de Prosumidores y Prosumidoras organizados voluntariamente, con la finalidad de participar en alguna de las modalidades de los sistemas alternativos de intercambio solidario.

Finalmente, el Artículo 11 señala: “Las organizaciones Socioproductivas deberán establecer su domicilio dentro del espacio geográfico del país. En el caso de los grupos de intercambio solidario, tendrán su domicilio en el lugar donde desarrollen las actividades Socioproductivas tendentes a ofrecer y recibir bienes, servicios, saberes y conocimientos.

En relación a lo antes descrito se puede simplificar que nuestra Carta Magna contiene un conjunto de declaraciones jurídicas por intermedio de la norma que tipifican taxativamente en su cuerpo doctrinario las prerrogativas, beneficios sociales, articulación con otros artículos, leyes y reglamentos en que se sustenta la fundamentación de la investigación.

Por consiguiente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999 establece en la Sección del Capítulo VII De los Derechos Económicos en los artículos 112 correspondiente a la libertad de empresa e iniciativa privada; como también el artículo 113 la libre competencia, artículo 115 de los derechos de la Propiedad Privada y así como el artículo 209 que trata el Régimen Socioeconómica y la función del estado en la economía, el artículo 301 que se refiere sobre la protección a la Empresa Pública y Privada, y finalmente el artículo 308 sobre la pequeñas y medianas empresa.

En resumen, lo antes expuesto, se articula con la Ley del sistema económico comunal desde el artículo 10 hasta el artículo 25 sobre las Empresas de Producción Social (EPS) y las distintas formas de propiedad en el Modelo socioproductivo. Dicha legislación jurídica sustenta la presente investigación relacionada con el Programa de Capacitación en Gestión Estratégica para el Desarrollo de las Empresas Socioproductivas.



**Tabla N° 2 Operacionalización de las variables**

Objetivos específicos del estudio	Dimensión	Definición	Sub-dimensión	Indicadores
Identificar necesidades de capacitación que presenta el talento humano que gestiona la unidad de producción social  Determinar modelo de gestión que se promueve en las empresas de producción social	Modelo de gestión de empresas socio productivas  Elementos teóricos-conceptuales-jurídicos	Referente de valoración de la gestión de empresas socio productivas  Referente epistemológico de evaluación de la gestión estratégica de las empresas socio productivas	Planificación Organización Dirección Control Seguimiento  Fundamentos Teorías Lineamientos	- Necesidades - Motivaciones - Demandas - Conceptos  - Qué tipo de planificación abordan las empresas - Cómo es la estructura organizativa? - Cuáles es el estilo de dirección que prevalece en la empresa? - Qué tipos de controles se implementan en las empresas socio productivas? - Se establecen mecanismos de seguimiento y control?
Analizar los elementos epistemológicos y jurídicos que fundamentan el modelo de producción social	Fundamentos	Conjunto de métodos, técnicas y recursos esenciales en los procesos de gestión y capacitación	Métodos Técnicas Recursos	- Planeación y gestión organizacional - Administración gerencial del tiempo - Comunicación organizacional - Formación de equipos de trabajo - Coach gerencial - Responsabilidad Social - Negociación - Toma de decisiones efectivas - Liderazgo gerencial - Estilos de liderazgo
Valorar las estrategias se abordan para promover la formación del talento humano en la unidad de producción	Estrategias	Configuración de un modelo de gestión que responda a las políticas socio productivas contempladas en el plan de la patria	Misión Visión Organización Funciones Actividades Tareas Talento humano Beneficios	Formulación de objetivos - Plan de desarrollo - Formulación de metas - Integración de variables - Desempeño de la gestión - Impacto de la gestión socio productiva - Percepción de los usuarios y beneficiarios - Comercialización, distribución y consumo de mercancías.

## CAPÍTULO III

### MARCO METODOLÓGICO

#### 3.1. Marco Metodológico

Dada la diversidad de herramientas que implica la configuración de un programa de capacitación en gestión estratégica para el desarrollo de las empresas socio productivas, se utilizó un enfoque de investigación complementaria. La cual se aborda metodológicamente en dos fases; una primera que implica el uso de herramientas de la investigación descriptiva, y de campo y una segunda fase que implica la configuración del programa, para la cual se utilizó la modalidad de investigación proyecto especial. Tanto la investigación descriptiva, como de campo y especial se explica seguidamente desde el punto de vista teórico y procedimental.

La investigación descriptiva consiste para Hernández y Otros (2010), en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas. Su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.

En tal sentido la investigación descriptiva se aborda a lo largo del estudio, valorando la dinámica los de la gestión en las empresas de propiedad social directa comunal en el contexto del nuevo modelo socio-productivo.

La investigación de campo: consiste en la recolección de la información directamente del contexto donde ocurren los hechos, donde se presentan las situaciones, fenómenos o casos objeto de indagación.

De modo que, Arias (2012) la investigación de campo se define como la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios), sin manipular o controlar variable alguna, es decir, el investigador obtiene la información, pero no altera las condiciones existentes. En el caso del objeto de análisis inherente a la propuesta de un programa de capacitación dirigido a los productores y productoras de las empresas de propiedad social directa comunal en el contexto del nuevo modelo socio-productivo. Este estudio facilitará la categorización, descripción y análisis de los resultados inherente a la situación de capacitación de los productores y productoras en el marco del nuevo modelo económico socio-productivo.

El diseño de la propuesta que recoge la segunda fase se abordó mediante un proyecto especial, el cual consiste para Morles (1994) en una propuesta de solución a un problema evidente en un contexto, comunidad o institución. Por tanto es necesario mencionar lo siguiente; en efecto a los problemas, necesidades y debilidades diagnosticadas se les formulan alternativas de solución, mediante la aplicabilidad del proceso metodológico que definen el proyecto especial como modalidad de investigación, concebido por Manual de trabajos de grado de especializaciones maestrías y tesis doctorales UPEL (2013), en los siguientes términos: El proyecto especial consiste en una alternativa de solución a una situación diagnosticada, entre

las estrategias se ubican los programas, modelos y otras propuestas que se deriven del diagnóstico de necesidades.

En este contexto la propuesta constituye la alternativa de solución a la necesidad de formación del recurso humano representando por los productores y productoras de las empresas socio-productivas, en tal sentido se plantea el abordaje de las necesidades de capacitación de orden técnico para asumir con calidad y pertinencia las tareas inherentes a las funciones y oficios propias de las exigencias de sus actividades productivas.

### 3.2. Población y Muestra

Es el conjunto total de individuos, objetos o medidas que poseen algunas características comunes observables en un lugar y en un momento determinado. En este sentido la población y muestra en la investigación debe de tenerse en cuenta algunas características esenciales al seleccionarse la población bajo estudio. Arias (2012).

**Tabla N ° 3. Población y muestra**

<b>Población</b>	<b>Muestra</b>	<b>Criterio</b>	<b>Unidad de análisis</b>
106 trabajadores activos	80 trabajadores activos	Al azar simple	Matadero Pedro Pérez Delgado
	Tres gerentes	Intencional	
	5 Voceros comunitarios.	Intencional	

Fuente: instrumento aplicado (2018)

## Descripción de la Unidad de Análisis

Para efectos de la investigación se tomó como unidad de análisis la empresa de producción social Matadero Pedro Pérez Delgado cuya misión es la prestación de servicio de matanza a los productores y productoras del estado barinas, especialmente del eje andino.

La empresa cuenta con 106 trabajadores activos de los cuales se tomó el criterio intencional para la selección de 80 trabajadores que laboran de lunes a viernes en las diferentes instalaciones de la empresa. De este número de trabajadores se selecciona intencionalmente a dos Gerentes de la Empresa, uno general y otro operacional y se tomó también por su experiencia el exgerente saliente quien aporó información valiosa para el estudio. Así como se consideran para las entrevistas cinco miembros de la comunidad que viven en las adyacencias del matadero y que son líderes y voceros del poder popular organizado.

## Unidades de análisis

Organización	Número de trabajadores total/población	Muestra intencional de trabajadores	Criterios
la empresa de producción social Matadero Pedro Pérez Delgado	106	80	Se consideraron los trabajadores activos y con interés de participar en el estudio
Total	106	80	

Fuente: lista oficial de trabajadores recursos humanos

El muestreo no probabilístico o intencional a juicio de Hernández y otros (2008) es una técnica de muestreo donde las muestras se recogen en un

proceso que no brinda a todos los individuos de la población iguales oportunidades de ser seleccionados. La muestra no probabilística no es un producto de un proceso de selección aleatoria. Los sujetos en una muestra no probabilística generalmente son seleccionados en función de su accesibilidad o a criterio personal e intencional del investigador.

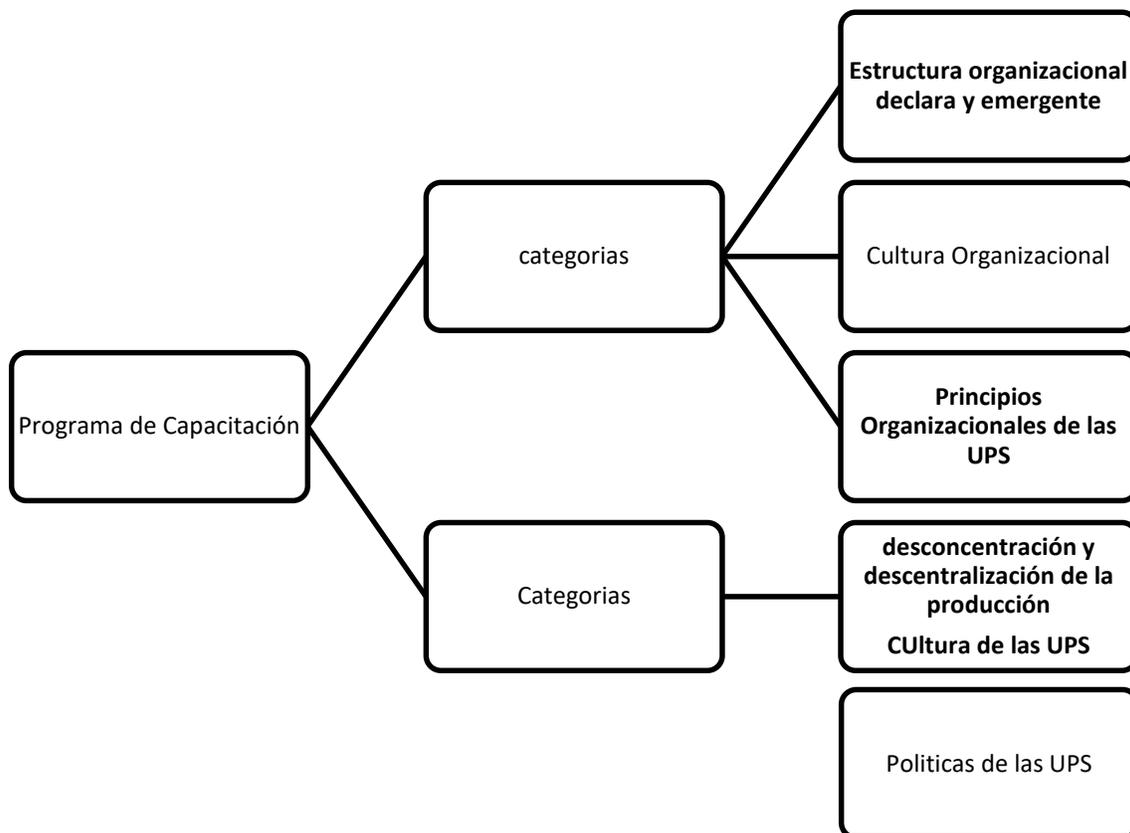
Planteamiento del autor que fue considerado como criterio para el abordaje de forma intencional de los trabajadores, trabajadoras y personal de gerencia del Matadero objeto de investigación y análisis.

### **Categorización de la información**

En la investigación complementaria que se aborda la categorización de las unidades de análisis consistió en la identificación de los temas y segmentos dentro de las notas de las entrevistas, registros de campo y cuestionarios relacionadas con las preguntas y objetivos de la investigación, siendo los temas los constructos que se relacionan con el tema a medida que se va profundizando en el contexto. A esta parte en la investigación también se le llama reducción de datos. Con este proceso a juicio de Martínez (2000) se reducen los datos innecesarios y poco relacionados con el estudio, se trata de una fase de depuración de la información recolectada por diversas vías.

En el estudio se configuraron las categorías que se presentan seguidamente en la Figura 8

Figura N° 8 categorías de análisis



### 3.3 Validez

Conviene destacar lo señalado por Hernández y Otros (2010) en relación a la definición de la validez del instrumento de la investigación.

La validez es un instrumento de medición la cual se evalúa sobre la base de tres tipos de evidencia. Entre mayor evidencia de validez de contenido, validez de criterio y validez de constructos tenga un instrumento de medición; éste se

acercará más a representar la variable o variables que pretenden medir (p, 238 – 239).

El cuestionario es el instrumento de mayor uso para efectos de la determinación de estudios sobre perfiles. La validez y fiabilidad de la información se estima cuando la misma se recolecta de los informantes claves y de fuentes primarias fidedignas.

El instrumento diseñado para la ejecución de la investigación fue detalladamente revisado por tres expertos en la parte metodológica como referente al tema a estudiar como lo son 2 especialistas en la gerencia de empresas de socio productivas y uno metodológico, con la finalidad de validar y determinar la adecuada construcción de cada uno de los ítems que conforman la encuesta tipo cuestionario de acuerdo al contenido y diseño de la investigación. El resultado de la revisión es donde el instrumento reúne las condiciones esperadas para ser aplicado a la población seleccionada por lo cual recomendaron continuar con la investigación.

#### **3.4.2. Triangulación de la información**

Una de las técnicas de análisis de datos más características de la metodología es la “triangulación”. El principio básico consiste en recoger y analizar datos desde distintos ángulos para compararlos y contrastarlos entre sí, asimismo para el autor Glaser & Strauss (1998) la triangulación impide que se acepte fácilmente la validez de sus impresiones iniciales; amplía el ámbito, densidad y claridad de los constructos desarrollados en el curso de la investigación.

Por lo tanto, se considera de suma importancia la utilización del procedimiento de la triangulación que permitiría reinterpretar la situación de estudio, a la luz de evidencias provenientes de las fuentes obtenidas por la técnica de observación y entrevista. La triangulación como procedimiento de

contraste contribuirá a lograr la credibilidad y validez del estudio entre los aspectos teóricos, los resultados de campo y la interpretación de ambos.

Los instrumentos elaborados fueron sometidos a la validación por parte de tres (3) expertos con nivel de estudio, igual o mayor a postgrado y con conocimiento y perfil adecuado a la investigación propuesta. Las constancias de validación se reflejan en los anexos C de la presente investigación.

Figura N° 9 Triangulación de las fuentes.



Elaboración propia (2018)

### 3.5 Análisis e interpretación de los datos

Una vez organizada la información se procedió a la fase siguiente de análisis e interpretación con el objeto de responder a la luz de los hallazgos más importantes los objetivos trazados y establecer los datos de manera que sean comprensibles y susceptibles de ser interpretados.

En cuanto al análisis y presentación de los datos se recurrirá a uno de los criterios metodológicos señalados por Martínez (2007), para cualquier trabajo con carácter especial, combinar un estilo narrativo novelado con la más abstracta conceptualización o teorización sin dejar de lado la triangulación como técnica para validar la información, lo cual permitirá el análisis de las aportaciones de los sujetos de investigación representados por los productores y productoras de las empresas que se han constituido como unidad de análisis.

### **3.6 Análisis y Presentación de los resultados**

En este aspecto se describen los distintos procedimientos a los que fueron sometidos los datos, clasificaciones, registro, tabulación y codificación si fuere el caso. De allí que aplicando estos pasos se procederá al análisis de los datos obtenidos mediante el cuestionario. En lo referente al análisis de los datos se empleó la estadística descriptiva mediante la cual se calculó la frecuencia y porcentaje de cada una de las proposiciones formuladas. Los datos serán presentados en tablas de frecuencia y gráficos de pastel, donde se refleja la relación frecuencia porcentaje.

## CAPÍTULO IV

### PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS

#### PARTE I: CATEGORIZACIÓN DE LA INFORMACIÓN

Para su análisis se toma como referencia las categorías y subcategorías configurados de los aportes epistemológicos, políticos, normativos e institucionales y los derivados de la investigación de campo en la misma unidad de producción. Así como la información recolectada producto de la aplicación de los instrumentos: cuestionarios y entrevistas.

Los códigos igualmente sirven para darle un valor o clasificación a las opiniones de los participantes, sus actitudes y emociones. Al mismo tiempo, para relacionar las bases teóricas y conceptuales con los datos. De esta forma, se van generando relaciones argumentales que sirven para sustentar el estudio y exponer la comprensión total de la problemática de investigación.

En la investigación se definieron los siguientes códigos:

Códigos definidos	Significados
ERGUPS1	Entrevista aplicada al grupo de gerentes de la unidad de producción socialista, numero 1
ERMUPS2	Entrevista aplicada al grupo de gerentes de la unidad de producción socialista, numero 2
ERMPUPS3	Entrevista aplicada los trabajadores de la unidad de producción socialista número 3
ERMPUPS4	Entrevista aplicada los trabajadores de la unidad de producción socialista número 4
ERMPUPS5	Entrevista aplicada los trabajadores de la unidad de producción socialista número 5

## **PARTE I: SE ORGANIZÓ EN CATEGORÍAS DE ANÁLISIS LA INFORMACIÓN INHERENTE A LAS CARACTERÍSTICAS DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN SOCIAL**

### **Categoría definida: Estructura organizacional declara y emergente**

La **estructura organizacional** de una empresa va a depender básicamente del tipo de trabajo o del proyecto que realice. Una estructura bien definida ayuda a delimitar los roles y las responsabilidades de cada empleado.

En el caso de la unidad de producción sujeta a análisis el gerente general de la empresa señala que la **unidad de producción socialista (UPS)**, tiene una organización vertical definida, en primer lugar por un gerente general, seguido de un gerente de operaciones, administrador, secretaria, personal administrativo, obrero y personal de logística y otras personas que fungen como equipo humano de apoyo a las operaciones de la UPS (ERGUPS1). Este modelo de organización contraviene lo establecido en bases organizacionales que caracterizan una empresa o unidad de producción socialista concebida bajo una estructura horizontal y por proyectos. En este tipo de organización los equipos se juntan en función del número de miembros necesarios para producir el producto o realizar el proyecto, tomando en cuenta la cantidad de tareas para así asegurar que los miembros elegidos sean los adecuados.

A juicio de Mora (2018) antiguo gerente general de la UPS, la empresa cuenta con una estructura jerárquica que indique la posición y la función de cada empleado a sabiendas de que no todas las empresas tienen la misma estructura. La estructura jerárquica se realiza por lo general por niveles parecidos al de una pirámide. En esta se definen la cadena de mando de la organización. Aún se mantiene esta estructura en el Matadero, sin embargo ha venido evolucionando hacia una estructura horizontal por proyectos, donde

tiene participación la vocería comunitaria en nombre del pueblo organizado. En tal sentido la estructura de la Unidad de producción puede irse resignificando en función del tipo de trabajo o del proyecto que realice. Una estructura bien definida ayuda a delimitar los roles y las responsabilidades de cada empleado. (ERMUPS2).

**Estructura matricial.** En esta estructura se agrupan a los colaboradores de acuerdo a dos variables, primero por la función que realizan y segundo por el tipo de producto en el que se está trabajando. En este tipo de organización los miembros del equipo se les dan más autonomía y se espera que asuman una mayor responsabilidad por su trabajo

**Categoría definida: Misión de la unidad de producción UPS “Pedro Pérez Delgado”,** tiene como misión el servicio de recepción de ganado en pie, la matanza a los productores del estado y del eje andino, el cual está autorizado para trasladarlo en canal y distribución en cualquier parte del país. Se realiza el servicio de matanza de todo el ganado que arrimen, para su próxima distribución y venta, que se hace según la planificación de la ODDI (Órgano de Defensa Integral). Se cumple la misión de recepción, matanza y distribución (RMD)

### **Categoría definida: cultura organizacional**

Vale destacar, la entrevista realizada a los trabajadores de la Unidad de Producción la empresa es del Estado Venezolano, manejada bajo los lineamientos del Gobernador del Estado Barinas, con solo un 10% de participación del Municipio en cuanto a procurar bienestar para la comunidad local(ERMPUPS3). Sin embargo, contrastando con las características de las empresas de producción social se determinan las siguientes desviaciones

según la sistematización de la experiencia y el registro de campo llevado a lo largo de tres meses en la unidad de producción, verificado con la práctica consuetudinaria de gestión: la propiedad no es colectiva, los trabajos de los empleados no generan estabilidad. A juicio de José cada vez que cambia el Gerente hay cambios, reducción de personal o reorganización de la unidad de producción que genera inestabilidad en los trabajadores. Así como la estabilidad va a depender de la estructura de producción que se mantenga.

### **Categoría Definida: Principios Organizacionales de las UPS**

Las unidades de producción socialistas se fundamentan en la solidaridad, la cooperación, la complementariedad, la reciprocidad y la sustentabilidad. El trabajador asume un compromiso social y busca el bienestar integral. La producción se destina a satisfacer las necesidades básicas esenciales de la colectividad.

### **Categoría Definida: desconcentración y descentralización de la producción**

La desconcentración y descentralización es una de las características definitorias de las unidades de producción. Sin embargo, en la UPS, el municipio solo logra obtener como beneficio un 10% de participación (ERMPUPS4). Contraria al fin de producir para satisfacer las necesidades básicas locales. Así como mantener precios solidarios en sus productos y servicios. También se cita lo expresado por algunos vecinos adyacentes de la UPS en algunos momentos del día se ven afectados por los fuertes olores, contaminación generada por las lagunas de oxidación y otros agentes contaminantes derivados de las operaciones realizadas en la UPS.

**Categoría de análisis: estructura jurídica**

La naturaleza jurídica de las empresas de producción social, debe destacarse la existencia de dos conceptos otorgados por parte del Estado, de acuerdo con el Decreto N° 3.895 sobre Desarrollo endógeno y empresas de producción social de fecha 12 de septiembre de 2005), el cual dispone que: Son unidades de producción comunitaria, constituida bajo la figura jurídica que corresponda, tiene como objetivo fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de la comunidad y su entorno, Incorporando hombres y mujeres de las misiones, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad, ante el valor de rentabilidad o de ganancia.

Con respecto a lo expresado en el basamento jurídico la UPS solo logra satisfacer un 10% de las expectativas y necesidades de la comunidad local contraviniendo lo establecido en el Decreto que se expresa anteriormente tal como lo expreso Mora exgerente de la UPS... lo importante de una empresa a producción socialista es el bienestar de sus trabajadores y sus familias y el beneficio directo hacia las comunidades, en nuestro caso no se ha logrado esta meta ya que la unidad es contralada por otros agentes externos...desvirtuando su filosofía (ERMUPS5)

**Categoría de análisis: políticas de la UPS**

Promover la responsabilidad social de los empleadores garantizando la protección de las fuentes de empleo y que éstas sean seguras y de calidad. Fomentar y dirigir el diálogo social para la generación de un modelo económico y social, diversificado, productivo, incluyente y de justicia social, cuyas relaciones de producción se fundamenten en la solidaridad. (ERGUPS6)

## Parte II percepción que manejan los trabajadores de la capacitación que se promueve en la Unidad Producción Socialista (UPS)

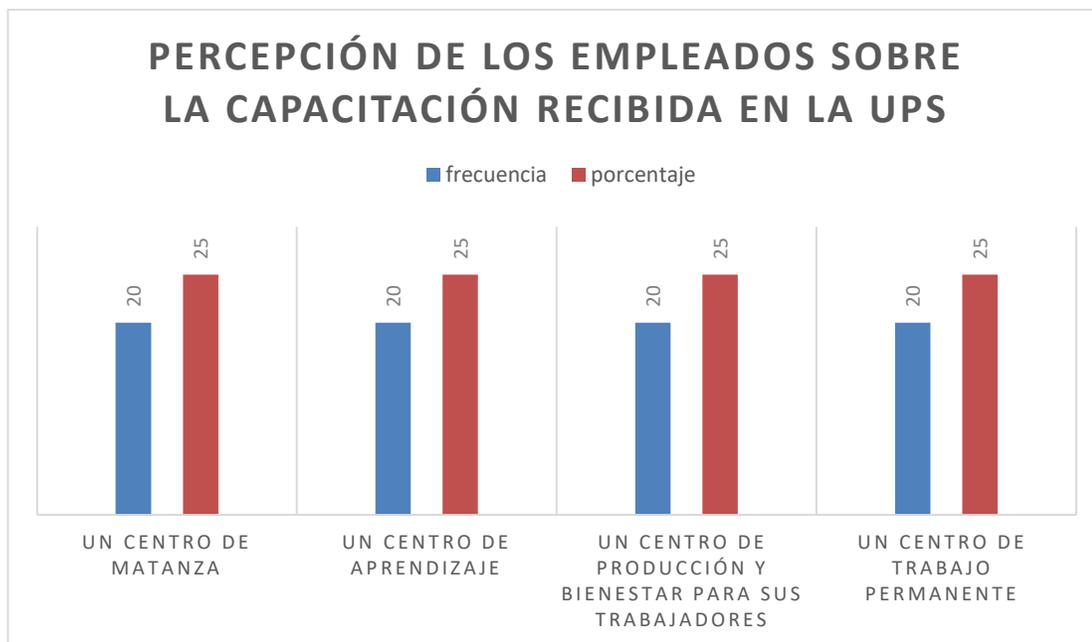
Frente a las imágenes, experiencias, vivencias, percepciones que tienen los trabajadores de la empresa socialista se analizan los conceptos que ellos mismos manejan de la capacitación que reciben para perfeccionar el trabajo que desempeñan y las tareas inherentes a sus competencias delegadas.

A continuación se presenta las tablas de respuestas categorizadas de la información derivada del cuestionario de preguntas abiertas aplicado.

**Tabla 4. Percepción del personal**

Categorías de respuestas emergentes	Frecuencia	Porcentaje
Un centro de matanza	20	25
Un centro de aprendizaje permanente	20	25
Un centro de producción y bienestar para sus trabajadores	20	25
Un centro de trabajo permanente	20	25
Total	80	100

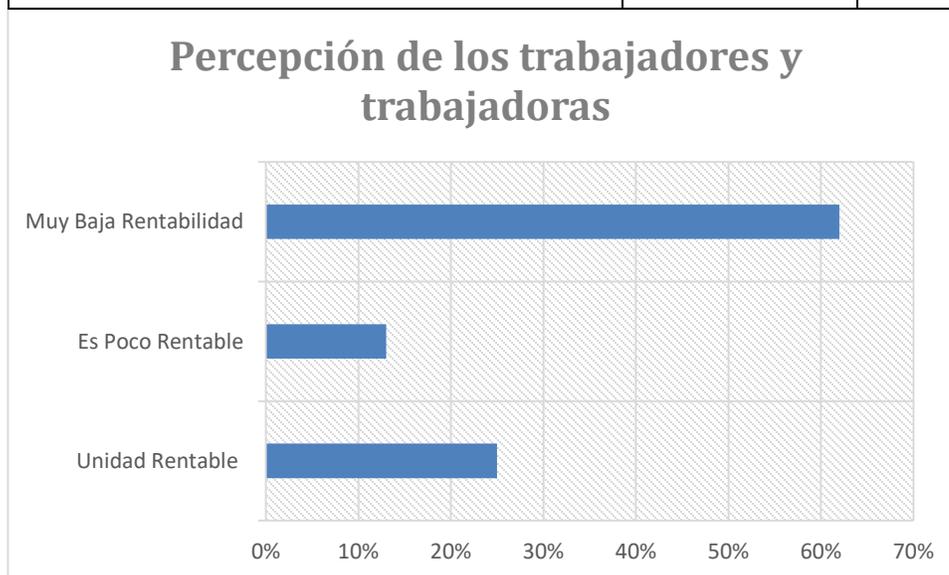
**Tabla 5. Percepción y Conocimiento de las características del modelo Socioproductivo actual de las UPS**



Las respuestas de los empleados se concentran en las percepciones que definen a la UPS como un centro de trabajo para la producción. Es importante destacar que un grupo de trabajadores lo percibe como un centro de aprendizaje permanente. En la misma proporción consideran que para ellos es un centro de aprendizaje, un centro de producción y bienestar para sus trabajadores y finalmente un espacio de trabajo.

**Tabla 6. Percepción sobre la unidad de producción**

Percepción de los trabajadores y trabajadoras UPS	Frecuencia	Porcentaje
Es una unidad rentable	20	25
Es una unidad poco rentable	10	13
Es una empresa con pocos beneficios a los trabajadores	50	62
Total	80	100



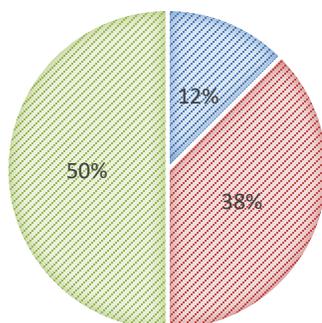
En general los trabajadores no perciben a la unidad de producción como rentable y además consideran que reciben pocos beneficios. Lo que implica un proceso de resignificación de la gestión de la unidad de producción desde la lógica de la actuación del desarrollo local, mediante la valoración de las comunidades y el reconocimiento de potencialidades endógenas, la consolidación de unidades sustentables, favorables y ecológicas que promueva el bienestar local de las comunidades.

**Tabla 7. Participación en talleres y cursos de formación**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	12
Algunas veces	30	38
Nunca	40	50
Total	80	

### ESCALA DE PARTICIPACION EN ACTIVIDADES DE CAPACITACIÓN QUE PROMUEVE LA UPS

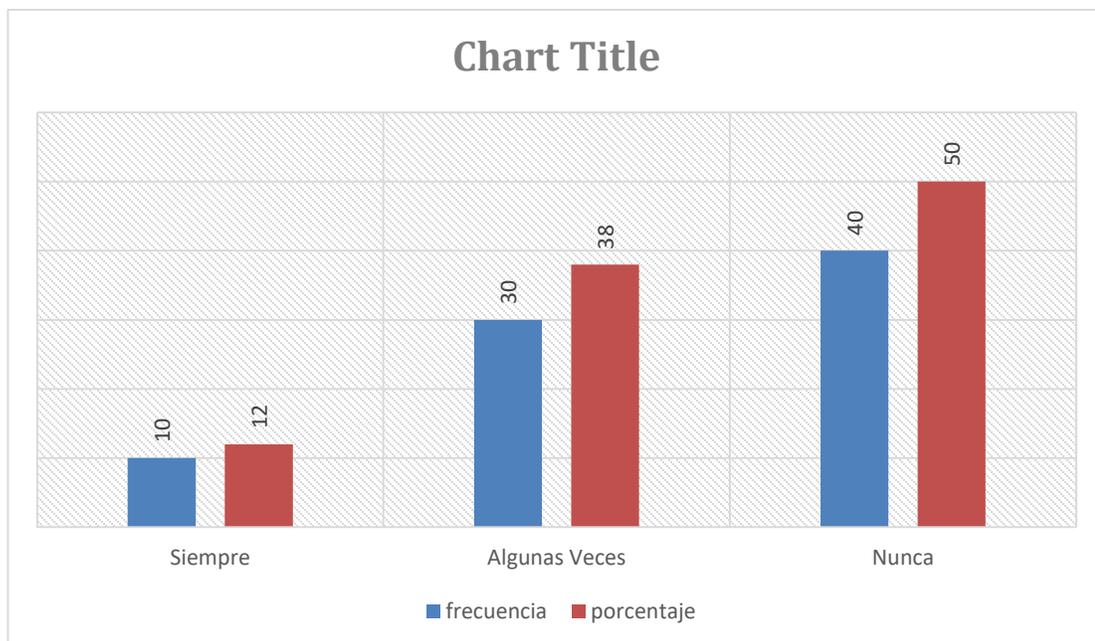
■ Siempre ■ Algunas Veces ■ Nunca



Resultados obtenidos del cuestionario aplicado a los trabajadores para conocer el nivel de participación en actividades de capacitación tales como cursos, talleres seminarios. Siendo el dato más significativo el reflejado por el 50% de los trabajadores que han expresado que nunca han participado en actividades de capacitación dirigido a obtener conocimientos y desarrollar habilidades y destrezas en los oficios y tareas inherentes a su desempeño según las de desempeño delimitadas.

**Tabla 8. Reciben capacitación en temas inherentes a la unidad de producción**

	Frecuencia	Porcentaje
Siempre	10	12
Algunas veces	30	38
Nunca	40	50
Total	80	



El mayor número de empleados refieren que nunca han recibido capacitación para el manejo de la unidad de producción, solo un porcentaje minoritario expresa que han recibido formación. Se plantea como base para el desarrollo de la unidad de producción la formación del talento humano con fines de alcanzar mayores niveles de rendimiento y satisfacción en el trabajo. Tal como lo explica Pérez en la Comunicación Personal, 06 de Junio 2018, empleado del área administrativa las labores de la unidad limita la capacitación en otras instituciones y en el matadero no se aborda como una práctica

habitual los cursos, talleres y seminarios como actividades de formación y capacitación permanente.

Se refleja en la percepción de los trabajadores que a su juicio no reciben capacitación en temas inherentes al desarrollo del talento humano de las unidades de producción social. Siendo una de las características esenciales de las Unidades de producción el fortalecimiento permanente de las habilidades, destrezas, actitudes y valores de sus trabajadores. Tal como se presenta en las bases teóricas donde se propone desde un modelo de gestión de una unidad socialista el fortalecimiento de la dimensión social, ética, y cultural de los trabajadores mediante la participación en actividades de formación y capacitación permanente.

Finalmente, la entrevista aplicada permitió triangular los resultados obtenidos con la aplicación del cuestionario se identificó como cursos de formación los referidos a la seguridad y control como también cursos de capacitación en contabilidad y gestión presupuestaria en la Empresa Pedro Pérez Delgado.

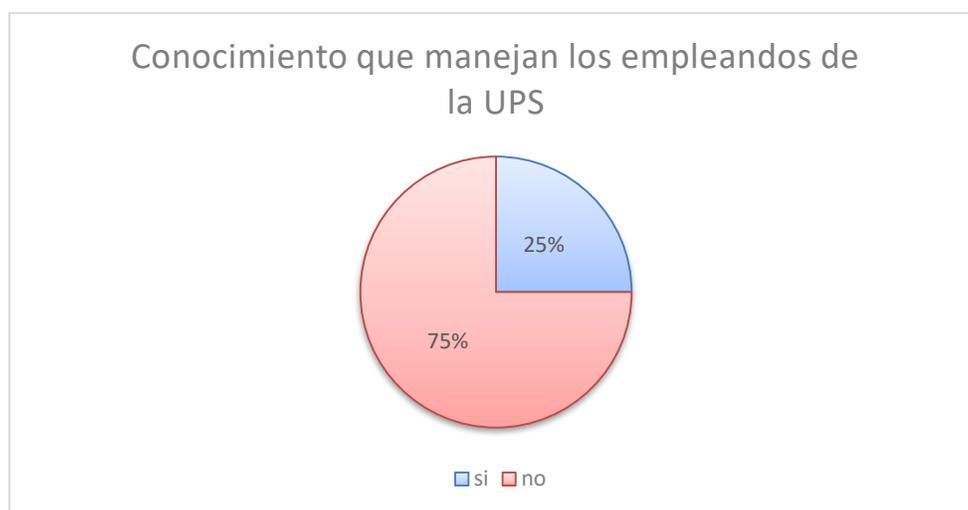
### **Parte III. Conocimiento del Modelo Socio productivo**

Se profundiza en esta parte sobre la información que manejan los trabajadores y trabajadoras sobre la unidad de producción social.

#### **Tabla N° 9 Características del Modelo Socio productivo Actual**

Conoce Ud. las características del modelo Socio productivo actual

	Frecuencia	Porcentaje
Si	20	25
No	60	75
Total	80	



Un alto porcentaje de trabajadores tal como lo refleja la tabla no tiene claridad en el concepto inherente a las características que tipifican un modelo de unidad de producción socialista. Y en que principios se fundamentan. Según los fundamentos teóricos, Para el Enciso (2013) una unidad de producción socialista tiene un conjunto de criterios orientadores, basados en valores, principios y objetivos; y de procesos articulados; mediante los cuales, en la Revolución Bolivariana de Venezuela, los sujetos sociales organizados (trabajadores, comunidades del punto y circulo en varios casos y gobierno) toman de manera consciente y conjunta, las decisiones fundamentales que afectan su vida y se asegura su ejecución y control: en la

economía del país, las cadenas o redes socio-productivas y las empresas de propiedad social directa, indirecta o mixta.

## **CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

Una vez realizada el análisis de los fundamentos teóricos, conceptuales y normativos que explica del deber ser de la capacitación para la gestión estratégica para el desarrollo de las empresas socio productivas, con especial consideración en la unidad de producción sujeta a revisión y análisis representada por el Matadero Pedro Pérez Delgado. Arrojando las siguientes conclusiones por dimensión de análisis:

### **Necesidades de capacitación que presentan los trabajadores:**

Una necesidad de capacitación surge “cuando una función o tarea requerida por la organización no se realiza (o no se podría realizar), con la calidad necesaria, porque quienes deben efectuarla no disponen de ciertos saberes (conocimientos, habilidades o actitudes) requeridos para su ejecución en dicho nivel”. (Blake, 2000, pp22). Frente a este referente se valoró la realidad de la capacitación a nivel de los trabajadores y trabajadoras en el centro de producción socialista determinándose que más del 50% de los trabajadores y trabajadoras no han recibido adiestramiento con respecto al manejo de la misión, visión, filosófica y razón social de la unidad de producción. Así como en la misma proporción expresan solo algunas veces se les convoca a reuniones orientadoras por parte de los gerentes de la unidad. Su mayor debilidad está en la seguridad y manejo de herramientas y las normas de higiene y cuidado de la salud. También se evidenció la limitada organización para el trabajo productivo y humano.

## **Caracterización de la estructura organizacional de la unidad de producción**

- Es importante destacar, los resultados obtenidos la UPS se caracteriza por presentar una estructura vertical cuya gestión es llevada por dos gerentes uno general y otro de operaciones quienes delinear las instrucciones y órdenes a los niveles inferiores de la cadena de mando. Estructura organizacional que no se corresponde con el establecido en los fundamentos originarios que plantea la organización por proyectos con líneas de mando horizontal conducidas por gerentes como agentes de cambio social, transformadores del modelo tradicional de producción, con liderazgo para planificar, organizar y dirigir con éxito un proyecto productivo.
- Sin embargo, al contrastar esta teoría con la investigación de campo se determinó según los empleados producto del estudio socio comunitario que aún se mantiene la estructura vertical en la unidad de producción planteándose un proceso de resignificación de las líneas de acción y participación del colectivo de trabajadores en la toma de decisiones. Algunos autores como Álvarez (2008) plantea las necesidades de que los gestores de las unidades de producción asuman desde el primer momento como responsables de gerenciar la empresa mecanismos de implicación de todos los estamentos de la organización, unidad o empresa.
- Así mismo se determinó que aun cuando no tienen una misión declarada por escrito la unidad de producción socialista “Pedro Pérez Delgado”, tiene como misión el servicio de recepción de ganado en pie, la matanza a los productores del estado y del eje andino, el cual está autorizado para trasladarlo en canal y distribución en cualquier parte

del país. Se realiza el servicio de matanza de todo el ganado que arrimen, para su próxima distribución y venta, que se hace según la planificación de la ODDI (Órgano de Defensa Integral). Se cumple la misión de recepción, matanza y distribución (RMD).

- Con respecto a la cultura organizacional un alto porcentaje de los empleados y personal de la unidad de producción expresaron que la empresa es del Estado Venezolano, manejada bajo los lineamientos del Gobernador del Estado Barinas, con solo un 10% de participación del Municipio en cuanto a procurar bienestar para la comunidad local. Sin embargo, contrastando con las características de las empresas de producción social se determinan las siguientes desviaciones según la sistematización de la experiencia y el registro de campo llevado a lo largo de tres meses en la unidad de producción, verificado con la práctica consuetudinaria de gestión: la propiedad no es colectiva, los trabajos de los empleados no generan estabilidad. A juicio de José cada vez que cambia el Gerente hay cambios, reducción de personal o reorganización de la unidad de producción que genera inestabilidad en los trabajadores. Así como la estabilidad va a depender de la estructura de producción que se mantenga.
  
- Con respecto a los principios organizacionales de las unidades de producción socialista estas se fundamentan en la solidaridad, la cooperación, la complementariedad, la reciprocidad y la sustentabilidad. El trabajador asume un compromiso social y busca el bienestar integral. La producción se destina a satisfacer las necesidades básicas esenciales de la colectividad. Sin embargo existe limitada identificación y demostración de estos principios en la práctica diaria, es decir en el accionar, el quehacer y el hacer diario de la unidad de producción. Aún prevalecen actitudes de individualismo e interés

particulares que no se corresponden con la misión y visión colectiva lo que debe ser una unidad de producción socialista.

- Otra de las características que se contrastó fue el nivel de toma de decisiones de quienes realizan la gestión de la unidad de producción, partiendo de lo planteado en sus bases originarias bajo los principios de la desconcentración y descentralización es una de las características definitorias de las unidades de producción. Sin embargo en la UPS, el municipio solo logra obtener como beneficio un 10% de participación. Contraria al fin de producir para satisfacer las necesidades básicas locales. Así como mantener precios solidarios en sus productos y servicios. También se cita lo expresado por algunos vecinos adyacentes de la UPS en algunos momentos del día se ven afectados por los fuertes olores, contaminación generada por las lagunas de oxidación y otros agentes contaminantes derivados de las operaciones realizadas en la UPS.
  
- En cuanto a su naturaleza jurídica de empresa de producción social, debe destacarse la existencia de dos conceptos otorgados por parte del Estado, según el Decreto N° 3.895 sobre Desarrollo endógeno y empresas de producción social de fecha 12 de septiembre de 2005), el cual dispone que: Son unidades de producción comunitaria, constituida bajo la figura jurídica que corresponda, tiene como objetivo fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de la comunidad y su entorno, Incorporando hombres y mujeres de las misiones, privilegiando los valores de solidaridad, cooperación, complementariedad, reciprocidad, equidad y sustentabilidad, ante el valor de rentabilidad o de ganancia.

- En cuanto a la política de gestión establecida en los fundamentos normativos y legales centrada en la promoción de la responsabilidad social de los empleadores garantizando la protección de las fuentes de empleo y que éstas sean seguras y de calidad. Fomentar y dirigir el diálogo social para la generación de un modelo económico y social, diversificado, productivo, incluyente y de justicia social, cuyas relaciones de producción se fundamenten en la solidaridad. Se determinó limitada nivel de formación para promover y comenzar a crear una cultura de compromiso colectivo en la unidad de producción.

Lo anterior presenta un referente de análisis epistemológico y contrastación con la realidad de la gestión de la unidad de producción determinándose desviaciones entre el modelo teórico de empresas de producción socialista con respecto a su funcionalidad en un contexto real. Situación que se contrasta con los niveles de capacitación y formación del personal de gestión y talento humano en general de la unidad de producción.

En cuanto a la percepción de los trabajadores y trabajadoras con respecto a la UPS se determinó que un grupo de trabajadores lo percibe como un centro de aprendizaje permanente. En la misma proporción consideran que para ellos es un centro de aprendizaje, un centro de producción y bienestar para sus trabajadores y finalmente un espacio de trabajo. Así como la perciben como rentable y además consideran que los trabajadores reciben pocos beneficios. Lo que implica un proceso de resignificación de la gestión de la unidad de producción desde la lógica de la actuación del desarrollo local, mediante la valoración de las comunidades y el reconocimiento de las potencialidades endógenas, la consolidación de una unidad sustentable, favorable y ecológica que promueva el bienestar local de las comunidades.

En cuanto a la participación en actividades de capacitación como cursos, talleres y seminarios se determinó que el mayor número de empleados refieren que nunca han recibido capacitación para el manejo de la unidad de producción, solo un porcentaje minoritario expresa que han recibido formación. Se plantea como base para el desarrollo de la unidad de producción la formación del talento humano con fines de alcanzar mayores niveles de rendimiento y satisfacción en el trabajo. Tal como lo explica Pérez R, empleado del área administrativa las labores de la unidad limita la capacitación en otras instituciones y en el matadero no se aborda como una práctica habitual los cursos, talleres y seminarios como actividades de formación y capacitación permanente.

Y finalmente un alto porcentaje de trabajadores tal como lo refleja la tabla no tiene claridad en el concepto inherente a las características que tipifican un modelo de unidad de producción socialista. Y en que principios se fundamentan. Según los fundamentos teóricos, según Enciso y Corena (2015) una unidad de producción socialista tiene un conjunto de criterios orientadores, basados en valores, principios y objetivos; y de procesos articulados; mediante los cuales, en la Revolución Bolivariana de Venezuela, los sujetos sociales organizados (trabajadores, comunidades del punto y círculo en varios casos y gobierno) toman de manera consciente y conjunta, las decisiones fundamentales que afectan su vida y se asegura su ejecución y control: en la economía del país, las cadenas o redes socio-productivas y las empresas de propiedad social directa, indirecta o mixta.

## CAPÍTULO V

### **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS**

Tomando en consideración los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos de recolección de información para dar respuesta a los objetivos planteados con respecto a valorar la capacitación del talento humano para la gestión de las unidades de producción socialistas (UPS), mediante la evaluación integral del modelo de gestión de las unidades de producción socialista, el análisis de los referentes epistemológicos y jurídicos que definen el modelo de gestión estratégica de las unidades de producción socialista, con el fin de establecer estrategias dirigidas a consolidar la gestión de las unidades de producción.

El programa que se configura se sistematiza en cuatro fases de desarrollo tal como se describe seguidamente siguiendo el modelo de Molina (2014):

#### **Fase I. Análisis de necesidades: diagnóstico, jerarquización**

Se determina la necesidad de diseñar un programa de gestión integral dirigido al personal de gestión y talento humano de las unidades de producción, tomando como referente las demandas, necesidades, potencialidades, cultura, organización, principios, valores, misión y visión de las unidades de producción socialistas que prestan servicios a la comunidad.

Necesidades	Intervención
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Necesidad de formación</li> <li>• Necesidad de capacitación</li> <li>• Necesidad de atención</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Pertenencia con los principios y valores de la unidades de produccion, compromiso con el trabajo, disciplina, solidaridad</li> <li>• Desarrollo de habilidades y destrezas para el desempeño de sus oficios y tareas</li> <li>• Relaciones humanas, autoestima, comunicación, gesición,. liderazgo</li> </ul>

Tomado de Molina (2014)

## **Fase II. Estudio de la evidencia teórica y empírica disponible y de sus potencialidades**

En principio debemos indicar definiciones particulares de las Empresas de Producción Social, ya que desde esta perspectiva podremos ir señalando las finalidades y principales rasgos característicos de estas empresa en la actualidad no como figuras jurídicas sino más como un modelo particular de un nuevo sistema económico en construcción a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y del conjunto de normas y nuevo marco legal que las define.

Es importante señalar que la autora (Más 2007) sostiene elementos teóricos y empíricos del nuevo Modelo Socioproductivo:

“Las Empresas de producción social, son entidades integrales cuya misión se fundamenta en la formulación e implementación de nuevas formas de producción social eficientes, acompañadas de procesos de distribución de beneficios con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante; a través de la utilización de técnicas propias y tecnología de vanguardia, en el contexto del socialismo bolivariano”. (p.35).

Como se desprende de la anterior definición; las empresas de producción social son entidades integrales, ellas pueden ser empresas de carácter

mercantil, civil o cooperativas, pero con la misión de establecer nuevas formas de producción social y eficientes con una distribución de sus excedentes o beneficios en base a principios de justicia, equidad y reciprocidad hacia toda la comunidad que participa y el uso de técnicas y tecnología de punta en el contexto del socialismo bolivariano.

No obstante, otra definición de empresas de producción social, es la aportada en el decreto 3.895 desarrollo endógeno y empresas de producción social del 12 de septiembre de 2005, en el cual se define a estas de la siguiente manera: “Las Empresas de Producción Social son unidades productivas comunitarias que tienen como objetivo fundamental generar bienes y servicios que satisfagan las necesidades básicas y esenciales de las comunidades y su entorno (alimentación, vestimenta, vivienda, educación y salud) a través del trabajo digno de hombres y mujeres”.

Se desprende de la anterior; la característica de ser esencialmente unidades productivas comunitarias para generar bienes y servicios para la satisfacción de necesidades colectivas mediante el trabajo digno de hombres y mujeres.

En tal sentido, las Empresas de Producción Social se puede definir de la siguiente manera: “son entidades económicas dedicadas a la producción de bienes o servicios en las cuales el trabajo tiene significado propio, no alienado y auténtico; no existe discriminación social en el trabajo y de ningún tipo de trabajo, no existen privilegios en el trabajo asociados a la posición jerárquica, existe igualdad sustantiva entre sus integrantes, basadas en una planificación participativa y protagónica, y pueden funcionar bajo régimen de propiedad estatal, propiedad colectiva o la combinación de ambas”

En el mismo orden de ideas, las Empresas de Producción Social (EPS) asumirán por tanto compromisos que generen beneficios en las comunidades

en que se desenvuelven; desee su entorno inmediato hasta la articulación de las empresas que apoyen el encadenamiento productivo y la nueva red de su tejido socioeconómico desde el modelo socioproductivo. (Morán; 2016).

### Fase III. Planificación y diseño del programa

Objetivos	Acciones a corto plazo	Contenidos	Acciones a mediano plazo	Acciones a largo plazo	Logros
Implicar el talento humano en un plan de formación integral que los lleve a tomar conciencia del modelo de empresa que gestionan	Implicar a los gerentes en el manejo del modelo de organización	Misión, visión, objetivos, modelo de organización	Curso de formación de primer nivel que lleve al personal a conocer la filosofía y funcionamiento de la unidad de producción	Seguimiento y control y establecer niveles de recompensa en reconocimiento al trabajo realizado	Humanización y eficiencia de la unidad de producción
Crear a nivel del personal de todos los niveles una imagen e identidad de la unidad de producción	Promover mediante la identificación de logos, imágenes, eslogan una identidad de la unidad de producción	Identidad Cultura Imagen corporativa Comunicación interna y externa	Dar a conocer la identidad de la unidad de producción	Promover la cultura de la identidad de la unidad de producción a nivel de todos los empleados	Corresponsabilidad, responsabilidad, compromiso, inclusión con justicia, equidad y reciprocidad entre toda la comunidad participante
Activar sala situacional para la valoración permanente de la gestión	Generar espacios de encuentros entre los trabajadores y los gerentes de forma horizontal para intercambiar la dinámica de la unidad de producción, determinar debilidades y fortalezas e introducir cambios y correctivos	Dinámicas Encuentros Matriz FODA	Realizar mapa de procesos y productos e identificar los nudos críticos de la unidad	Generar procesos de conciencia sobre la funcionalidad del servicio con eficacia, eficiencia y humanización de todos los procesos	Implicación de la comunidad local organizada
Analizar la situación de los niveles de gestión de la unidad de producción y talento humano activo en sus tareas y puestos de trabajo permitiendo conocer la realidad y el contexto real en la que opera la organización	Análisis situacional con la participación de los trabajadores y trabajadores	Modelo de empresa Basamentos FODA	Realizar mapa de procesos y productos e identificar los nudos críticos de la unidad	Generar procesos de conciencia sobre la funcionalidad del servicio con eficacia, eficiencia y humanización de todos los procesos	Implicación de la comunidad local organizada

Elaboración Propia (2018)

### Fase de Seguimiento y Evaluación

**El Seguimiento** permite "controlar" la evolución de la aplicación de las estrategias corporativas en las Empresas u organizaciones; es decir, el seguimiento permite conocer la manera en que se viene aplicando y

desarrollando las estrategias y actuaciones de la empresa; para evitar sorpresas finales, que puedan difícilmente ser resarcidas.

**La Evaluación:** la evaluación es el proceso que permite medir los resultados, y ver como estos van cumpliendo los objetivos planteados. La evaluación permite hacer un "corte" en un cierto tiempo y comparar el objetivo planteado con la realidad. Existe para ello una amplia variedad de herramientas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Álvarez, V. y Rodríguez, d. (2008). Guía teórico practica para la creación de empresas de producción social. Caracas.
- Álvarez V. (2012) Del Estado Burocrático al Estado Comunal. Editorial CIM Centro Internacional Miranda. Caracas-Venezuela.
- Álvarez, V. (2013).Venezuela: ¿Hacia dónde va el modelo productivo? Ediciones Centro Internacional Miranda (CIM), Caracas.
- Agencia Venezolana de Noticias (AVN). (2012) PDV- Gas Comunal “Inauguración de la Empresa de Propiedad Social Comunitaria en Barrancas. Barinas. Recuperado en la página Web [http:// www. Correo del Orinoco .gob.ve / regiones/inauguran-barinas-tercera-empresa-propiedad-social-para-distribuir-gas-licuado/](http://www.Correo del Orinoco .gob.ve / regiones/inauguran-barinas-tercera-empresa-propiedad-social-para-distribuir-gas-licuado/)
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica (6° ed.) Caracas: Episteme.\*
- Artaraz. M. (2002) Teoría de las tres dimensiones de desarrollo sostenible. Revista de Ecología y ambiente. Universidad del País Vasco. Recuperado en la página web: <http://www.aeet.org/ecosistemas/022/informe1.htm>
- Asamblea Nacional Ley Orgánica de Educación (2009) Gaceta Oficial 5.929 Extraordinaria. Caracas-Venezuela.
- Asamblea Nacional (1999). Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta oficial N° 36.860. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional (2013). Plan de la Patria. (Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación, 2013-2019. Septiembre del 2013. Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica de las Comunas. (Gaceta Oficial N° 6.011, del 21 de Diciembre de 2010). Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (Gaceta Oficial N° 39.856, del 02 de febrero de 2012). Caracas, Venezuela.

- Asamblea Nacional. Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (Gaceta Oficial N° 39.856, del 02 de febrero de 2012). Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica de los Consejos Comunales. (Gaceta Oficial N° 39335, del 28 de diciembre 2009) Caracas, Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica del Poder Popular (Gaceta Oficial N° 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010). Caracas- Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Gaceta Oficial N° 38.204 del 08 de Junio de 2005). Caracas- Venezuela.
- Asamblea Nacional. Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (Gaceta Oficial N° 6.011 del 21 de diciembre de 2010). Caracas- Venezuela.
- Boza, T. (2013) ¿Cómo construir el Estado Comunal? Ediciones del Desarrollo Endógeno. Caracas Venezuela.
- Bisquerra, R. (2009). Metodología de la Investigación Educativa. Editorial la Muralla, S.A. 2da Edición. Madrid.
- Enciso, R. (2012) El Modo de Producción Soviético y el Socialismo del Siglo XXI en Venezuela, Caracas, de próxima edición por el Ministerio del Poder Popular para la Información y Comunicación (MINCI), Caracas.
- Enciso, R. (2013) La Gestión Socialista de la Economía y las Empresas, Propuesta de trabajadores(as) al pueblo y gobierno de la República Bolivariana de Venezuela, Ministerio del Poder Popular para el Trabajo y la Seguridad Social, Caracas.
- Enciso R. y Corena J. (2015) Diseño Conceptual del Modelo de gestión con Orientación socialista para Empresas Industriales en Venezuela. Diario digital Aperrea. Venezuela. Recuperado en <https://www.aporrea.org/trabajadores/a208290.html>
- El Troudi H. y Monedero J. (2008) Empresa de Producción Social un Nuevo Modelo en la Construcción del Socialista. Caracas.
- El Troudi, H. y Monedero, J. (2006). Empresas de Producción Social Instrumento para el Socialismo del Siglo XXI. Centro Internacional Miranda Caracas-Venezuela.
- El Troudi H. (2004) Para Comprender la Revolución Bolivariana. Ediciones de la Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela. Recuperado

[https://haimaneltroudi.com/Libros/Para\\_Comprender\\_la\\_Revolucion\\_Bolivariana.pdf](https://haimaneltroudi.com/Libros/Para_Comprender_la_Revolucion_Bolivariana.pdf)

Fernández, E (2005). Reflexiones en torno a la Responsabilidad Social de las Empresas, sus políticas de promoción y la economía social. Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa, nº 53, CIRIEC – España.

Frigo E. (2007). La Seguridad Corporativa: Nuevos retos, nuevas exigencias. Ed. Estudios Técnicos. Madrid, 2007, ISBN: 84-931269-4- Recuperado en la página web: <http://www.forodeseuridad.com/artic/rrhh/7016.htm>

Has M. (2007). Desarrollo Endógeno; Cooperación y Competencia. Ediciones Segunda. Venezuela. Recuperado en: [http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s02/S02\\_07.pdf](http://fondoeditorial.uneg.edu.ve/strategos/numeros/s02/S02_07.pdf)

Hernández S. y otros (2010). Metodología de la Investigación. 4º Edición. Caracas. McGraw Hill.

Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Decreto N° 6.130, Con Rango, Valor y Fuerza de Ley para el Fomento y Desarrollo de la economía Popular. Caracas – Venezuela.

Gaceta Oficial de Venezuela. Decreto N° 3.895 Desarrollo Endógeno y Empresa de Producción Social de fecha 12/07/2005. Caracas-Venezuela.

Gaceta oficial N° 38.462 Promoción Funcionamiento y Financiamiento de las Empresas de Producción Social (EPS) Ministerio de Industria Básicas y Minería del 20/06/2006. Caracas. Venezuela.

Gonczi, A., y Athanasou, J. (1996). Instrumentación de la educación basada en competencias. Perspectiva de la teoría y la práctica en Australia, en: Argüelles, A.: Competencia laboral y educación basada en normas de competencia (México DF, Limusa).

Gonczi A., y Athanasou J., (1996.) Orígenes Y Desarrollo Conceptual de la Categoría de Competencia en el Contexto Educativo. Editorial Universidad del Rosario Facultad de Rehabilitación y Desarrollo Humano. Colombia.

Glaser B. y Strauss A. (1998). The discovery of grounded theory. Aldine Publishing Company. New York.

Grados, J. (2004). Capacitación y desarrollo de personal. Primera Reimpresión, Edit. Trillas. México.

- López L. (2015) Análisis Crítico del Plan de la Patria. Venezuela. Recuperado en: <http://www.elcolumnero.com/luis-lopez/analisis-critico-del-plan-de-la-patria>
- Martínez, M. (2007). Investigación cualitativa. Etnografía en Educación. Manual Teórico Práctico. México: Trillas.
- Mertens, L. (1999). El enfoque de competencia laboral de la empresa. México. Consejo de Normalización y Certificación de Competencias Laborales. (CONOCER).
- Mertens, L. (2000). La Gestión por competencia laboral en empresas y la formación profesional. Editorial Organización de Estados Iberoamericanos para la Educación, la Ciencia y la Cultura (OEI), Madrid España.
- Mészáros, I. (2013). Más allá del Capital- Reproducción de Praxis Conciencia y Libertad, Marxismo Crítico, Caracas – Venezuela.
- Mitnik, F. y Coria, A. (2011). Una perspectiva histórica de la capacitación laboral. Guatemala.
- Mitnik A., Coria A., y García C. (2016) Reconstruyendo las esperanzas: la calidad de la capacitación. Recuperado en: <https://eco.mdp.edu.ar/cendocu/repositorio/00208-i.pdf>
- Ministerio de Ciencia, tecnología e Industrias Intermedias. (2011). Necesidades de Investigación. Caracas- Venezuela.
- Molina, D. (2002) Construcción de un programa de Intervención Educativa para los Centros Escolares y el Aula. Valladolid- España.
- Molina, D. (2014) Lineamientos para la configuración de un programa de intervención en orientación educativa. Revista Electrónica Ciências & Cognição 2007; Volumen 12, ISSN 1806-5821. Brasil Recuperado en la página web: <http://pepsic.bvsalud.org/pdf/cc/v12/v12a05.pdf>
- Morles, V. (1994) Planteamiento y Análisis de la Investigaciones (8° ed.) Caracas: El Dorado.
- Mora J. Comunicación Personal, 09 de Junio 2018.
- Morán, J. (2008). La economía social solidaria: Redes productivas. En Contribuciones a la Economía, enero 2008

Morán, J. (2016). EPSC, Desarrollo local y responsabilidad social. En Contribuciones a la Economía.

Pérez R. Comunicación Personal, 06 de Junio 2018.

Programa para las Naciones Unidas para el Desarrollo PNUD (2009). Recuperado: [http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacitydevelopment/spanish/Capacity\\_Development\\_A\\_UNDP\\_Primer\\_Spanish.pdf](http://www.undp.org/content/dam/undp/library/capacitydevelopment/spanish/Capacity_Development_A_UNDP_Primer_Spanish.pdf)

Ramírez R (2012). PDV Comunal cubre 87% de la distribución de bombonas en el país Recuperado en la Página en la web: <http://minci.gob.ve/2012/09/rafael-ramirez-pdv-comunal-cubre-87-de-la-distribucion-de-bombonas-en-el-pais/>

Rodríguez, M. (1998). "Hacia una didáctica crítica". Editorial La Muralla. Madrid – España.

Rodríguez, M. (Marzo 2012) Inauguración de la Planta de Llenado de GLP Ezequiel Zamora el Cantón PDVSA Gas Comunal, Barinas Venezuela.

Ramos, F. (2013) Hablando de educación y formación técnica en tiempos de revolución socialista en Venezuela (I). Aporrea. Recuperado en la página web; <https://www.aporrea.org/educacion/a158756.html>

Ramos, F. (2014) La Empresas de Producción Social (EPS) y El Cooperativismo en Venezuela. El blog de Yuyalikgua-Orino. Recuperado 02-05-2014; en la página web: <http://yuyalikgua-orink.overblog.es/article-las-empresas-de-produccion-social-eps-y-el-cooperativismo-en-venezuela-123512375.html>

Salazar, F. (2012) Empresa de Propiedad Social Directa Comunal como Modelo de Transferencia al Poder Popular en la Construcción del Nuevo Tejido Económico- Social. Ponencia presentada en el 1er Congreso de ciencia y tecnología 2012. Caracas- Venezuela.

Sanabria P. (2015) Gestión estratégica del talento humano en el sector público. Colombia. Recuperado en: <file:///C:/Users/usuario/Downloads/Gestinestratgicadeltalentohumanoenelsectorpblico.pdf>

Scott, A. (1998), Regions and theWorldEconomy. Oxford UniversityPress, Oxford.

Suarez, A. (2013). Las EPS en el nuevo modelo productivo. Caracas Venezuela.

Transparencia Venezuela (2017). Empresas Propiedad del Estado en Venezuela Un Modelo de Control del Estado. Recuperado de <https://transparencia.org.ve/wp-content/uploads/2017/09/Empresas-propiedad-del-Edo.-2017-TV-sin-linea-de-corte.pdf>

Transparencia Venezuela (2017) Informes sobre Empresas del Estado. Recuperado de <https://transparencia.org.ve/project/empresas-del-estado/>

UNESCO. (2002). Replantear la educación. ¿Hacia un buen común mundial? ISBN 978-92-3-300018-6. Recuperado en: <http://unesdoc.unesco.org/images/0023/002326/232697s.pdf>

Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales. (2012). Líneas de Investigación. Barinas. Venezuela.

Universidad Pedagógica Experimental Libertador. (2013). Manual de trabajos de grado de especializaciones maestrías y tesis doctorales (4° ed.). Caracas: FEDEUPEL.

Vásquez N. (2008). Organización en el Nuevo Modelo Social. Caracas-Venezuela.

Vílchez, N., (2012). Empresas de Producción Social como activador del Desarrollo Endógeno. Caracas, Venezuela. Recuperado en: <http://www.Monografías.com/trabajos90/empresas-produccion-social-como-activador-del-desarrollo-endogeno/empresas-produccion-social-como-activador-del-desarrollo-endogeno2.shtm>

## **ANEXOS A**

## Instrumentos de Recolección de Información

### **Protocolo de Entrevista**

Fecha:

Hora:

### **Necesidades de capacitación:**

---

---

---

---

---

---

---

---

---

### **Propuesta de intervención:**

---

---

---

---

---

---

---

## Cuestionario

### **Parte I. Dimensión de Capacitación de los Productores y Productoras**

1. Ha participado Ud. En talleres de dirigidos a fortalecer habilidades y destrezas para el desempeño eficiente como productor(as)

a) Siempre \_\_\_\_\_ b) Algunas Veces \_\_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_\_

2. Ha participado en cursos dirigidos a fortalecer habilidades y destrezas para el desempeño eficiente como productor(as)

a) Siempre \_\_\_\_\_ b) Algunas Veces \_\_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_\_

3. Ha participado en seminarios dirigidos a fortalecer habilidades y destrezas para el desempeño eficiente como productor(as)

a) Siempre \_\_\_\_\_ b) Algunas Veces \_\_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_\_

4. Ha participado en mesas de saberes dirigidos a fortalecer habilidades y destrezas para el desempeño eficiente como productor(as)

a) Siempre \_\_\_\_\_ b)Algunas Veces \_\_\_\_\_ c) Nunca \_\_\_\_\_

5.- Señale en que otras actividades de capacitación ha participado Ud.

## Parte II. Conocimiento del Modelo Socioproductivo

1. Conoce Ud. las características del modelo Socioproductivo actual  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
2. Cuáles son las principales características del modelo Socioproductivo  
Señale: \_\_\_\_\_
  
3. Considera Ud. que el modelo Socioproductivo actual promueve la activación del desarrollo de la economía local  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
4. Considera Ud. que el modelo Socioproductivo actual promueve la activación del desarrollo de la economía local  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
5. Considera Ud. que el modelo Socioproductivo fortalece las cadenas de producción  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_
  
6. Promueve el modelo Socioproductivo la inclusión de la comunidad en las distintas actividades del proyecto  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ exprese su experiencia:
  
7. Fortalece la cooperación y el intercambio de la producción  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ exprese su experiencia:
  
8. Promueve la calidad de vida  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ exprese su experiencia:
  
9. Fortalece el establecimiento de redes sociales  
Si \_\_\_\_\_ NO \_\_\_\_\_ exprese su experiencia:



## **ANEXOS B**

Imagen (1). Maqueta de Toda las Edificaciones e Instalaciones Matadero Pedro Pérez Delgado del Municipio Pedraza.



Imagen (2). Instalaciones Internas del Matadero Pedro Pérez Delgado Sala de Reuniones en que se realizó la entrevista, momento en que cesa la entrevista y nos disponemos ir al Comedor (hora del Almuerzo)

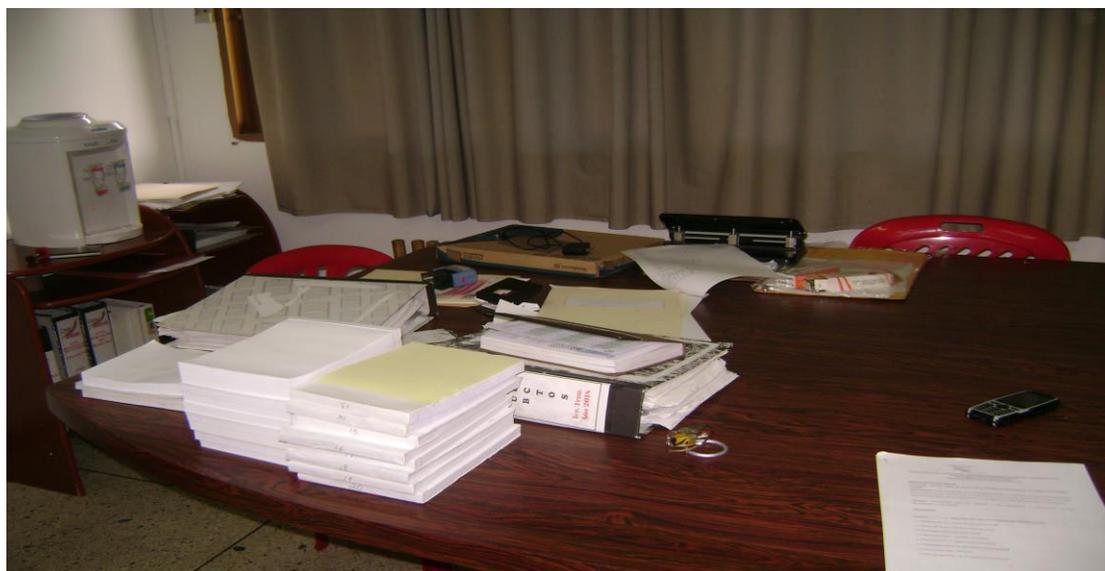


Imagen (3). Momentos de la Entrevista en que suministraba la Información a nivel de la Presidencia del Matadero Pedro Pérez Delgado del Municipio Pedraza.



Imagen (4). Momento de salidas de la reunión de la entrevista; surgida por el Presidente Lic. Efraín Contreras, el Resp. Administrador Lic. Luis Fermín, Ing° Jean Carlos Maldonado de operaciones, José Gregorio, talento humanos del Equipo de Matadero Pedro Pérez Delgado Pedraza.



Imagen (5). Momento en que el personal atiende a la autorización del gerente para atender la entrevista y luego el suministro de información recogida en el Instrumento.



Imagen (6). Momento participativo en que se aplica la resolución de conflicto a productores, cuya capacidad de matanza máxima promedio semanal 300 cab./días, luego llegada la hora, tercer turno nocturno



Econ° Frank Salazar, Lic. Efraín Contreras y Productor del Municipio Antonio José de Sucre Socopó.

## ANEXO C

**Constancia de Validación del Instrumento de Recolección de datos.**

## Anexo C



Vicerrectorado de Planificación y Desarrollo Social  
Coordinación de Área de Postgrado  
Maestría en Administración  
Mención Gerencia y Planificación Institucional

## Constancia de Validación

Quien suscribe Profesora: Yolimar G. Sánchez. C.I. 14434136, mediante la presente hago constar, que el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado; **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS, CUYO AUTOR ES:** Econ. Frank Salazar Torres, C.I.9.259.390, aspirante al título de Magister en Administración

Mención Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los 20 días del mes de mayo del año 2108.

Atentamente.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DEL LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZAQUIEL ZAMORA"  
BARINAS ESTADO BARINAS.

### Constancia de Validación

Quien suscribe Profesor: Avilio Vergara. C.I. 12.554.216, mediante la presente hago constar, que el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado; **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS, CUYO AUTOR ES:** Econ. Frank Salazar Torres, aspirante al título de Magíster en Administración

Mención Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los 20 días del mes de mayo del año 2018

Atentamente.



UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL  
DEL LOS LLANOS OCCIDENTALES  
"EZAQUIEL ZAMORA"  
BARINAS ESTADO BARINAS.

### Constancia de Validación

Quien suscribe Profesora: María Carrillo, C.I: 12.203.983 mediante la presente hago constar, que el instrumento de recolección de datos del Trabajo de Grado titulado; **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN EN GESTIÓN ESTRATÉGICA PARA EL DESARROLLO DE LAS EMPRESAS SOCIOPRODUCTIVAS, CUYO AUTOR ES:** Econ. Frank Salazar Torres, aspirante al título de Magíster en Administración

Mención Gerencia y Planificación Institucional, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido y confiable, y por lo tanto, apto para ser aplicado en el logro de los objetivos que se plantean en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada a los 20 días del mes de mayo del año 2018

Atentamente .