

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**



La Universidad que Siembra

**MODELO DE GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA EN EL
CONTEXTO DEL ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL
EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN INAPYMI
DE SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título
de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública.**

**AUTORA: ING. ELIS MILEYDIS LOPEZ SOLORZANO
TUTOR: DR. JOSÉ ALEJANDRO JASPE**

SAN CARLOS, MAYO DE 2019

San Carlos, 02 de Marzo de 2018

Ciudadanos:
**Integrantes de la Comisión Técnica de Postgrado
Del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales
Coordinación de Postgrado - UNELLEZ**
Presente.-

Yo, **José Alejandro Jaspe**, Titular de la Cédula de Identidad N° V- 12.366.050, hago constar que he leído el Anteproyecto del Trabajo de Grado titulado: **Modelo de Gerencia Social Participativa para Fortalecer el Acompañamiento Integral al Emprendimiento Comunitario en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes**, presentado por la ciudadana: **Elis Mileydis López Solórzano**, Titular de la Cédula de Identidad N° V- 14.770.983, para optar al Título de Magister Scientiarum en Gerencia Pública, y acepto asesorar a la estudiante, en calidad de tutor, durante el periodo de desarrollo del trabajo hasta su presentación y evaluación.

Sin más que sin más a que hacer referencia, queda de ustedes.

Atentamente


MSc. José Alejandro Jaspe
C. I. N° 12.366.050
Telf. 0412-85.62.718



Programa de Estudios Avanzados

ACTA DE PRESENTACIÓN / DEFENSA TRABAJO ESPECIAL DE GRADO, TRABAJO DE GRADO, TESIS DOCTORAL

Nosotros, miembros del jurado de:

Trabajo Especial de Grado	<input checked="" type="checkbox"/>	Trabajo de Grado		Tesis Doctoral
---------------------------	-------------------------------------	------------------	--	----------------

Titulado(a):

MODELO DE GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA EN EL CONTEXTO DEL ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN INAPYMI DE SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Elaborado por el (la) participante:

Nombres, Apellidos y Cédula de Identidad

ELIS LOPEZ, C.I. V- 14.770.983

Como requisito parcial para optar al grado académico de: Magister Scientiarum, el cual es ofrecido en el programa de: Maestría en Gerencia Pública, del Programa de Estudios Avanzados del Vicerrectorado de Infraestructura y Procesos Industriales de la UNELLEZ - San Carlos, hacemos constar que hoy, Marques 04/06/2019, a las 8:00 a.m., se realizó la presentación / defensa del mismo, acordando:

- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN HONORÍFICA.
- APROBAR LA PRESENTACIÓN / DEFENSA DEL TRABAJO / TESIS, OTORGANDO MENCIÓN PUBLICACIÓN Y HONORÍFICA.

Dando fe de ello levantamos la presente acta, la cual finalizó a las: 8:30 a.m.

1.- Jurado Coordinador (a)

Dr. Gustavo Jaime

C.I. V-11.962.050 (UNELLEZ)

2.- Jurado Principal

Dr. José Alejandro Jasso

C.I. V-12.366.050 (Tutor-EXTERNO)



3.- Jurado Principal

Dra. Yarith Navarro

C.I. V-11.962.078 (UNELLEZ)

4.- Jurado Suplente 1

MSc. Carmen Pinto

C.I. V-04.101.093 (UNELLEZ)

5.- Jurado Suplente 2

Dr. Danny Orasma

C.I. V-11.964.355 (UNELLEZ)

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**



La Universidad que Siembra

**MODELO DE GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA EN EL
CONTEXTO DEL ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL
EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN INAPYMI
DE SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título
de Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública.**

AUTORA: ING. ELIS MILEYDIS LOPEZ SOLORZANO

TUTOR: DR. JOSÉ ALEJANDRO JASPE

SAN CARLOS, MAYO DE 2019

DEDICATORIA.

Dedico este proyecto de investigación a DIOS por haberme permitido llegar hasta este momento de mi vida, guiándome y fortaleciéndome para lograr terminar con satisfacción esta meta propuesta.

Ing. Elis Lopez

AGRADECIMIENTOS.

A la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales “Ezequiel Zamora” UNELLEZ Área de Postgrado - San Carlos Estado Cojedes por brindarme la oportunidad de presentar este importante trabajo de investigación.

Agradecida eternamente con todas las personas que estuvieron aportando con sus ideas en la realización del proyecto lo cual me permitió seguir creciendo profesionalmente.

Ing. Elis Lopez.

ÍNDICE DE CONTENIDOS.

	Pág.
Portada	ii
Dedicatoria	iii
Agradecimiento	iv
Índice de Contenido	v
Índice de Cuadros	vii
Índice de Figuras	ix
Resumen	x
Abstract	xi
Introducción	1
Capítulo I El Problema	4
1.1. Planteamiento del Problema.....	4
1.2. Objetivos de la Investigación.....	10
1.2.1. Objetivo General.....	10
1.2.2. Objetivos Específicos.....	11
1.3. Justificación de la Investigación.....	11
1.4. Alcances.....	13
Capítulo II Marco Teórico	15
2.1. Antecedentes de la Investigación.....	15
2.2. Bases Teóricas.....	21
2.3. Bases Legales.....	30
2.4. Operacionalización de las Variables.....	34
Capítulo III Marco Metodológico	37
3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.....	37
3.2. Población.....	38
3.3. Muestra.....	39
3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.....	40
3.5. Validez.....	41
3.6. Confiabilidad.....	42
3.7. Técnicas de Análisis de Datos.....	46
Capítulo IV Presentación y Análisis de Resultados	48
4.1. Cobertura de los Objetivos Específicos.....	48
4.2. Resultados del Instrumento Aplicado.....	49
4.3. Resumen de los Resultados.....	74
Capítulo V La Propuesta	75
5.1. Presentación.....	75
5.2. Justificación.....	76

	Pág.
5.3. Fundamentación.....	77
5.4. Objetivo General.....	78
5.5. Objetivos Específicos.....	79
5.6. Factibilidad del Modelo de Gerencia Social Participativa.....	79
5.7. Modelo de Gerencia Social Participativa.....	81
5.8. Explicación Detallada del Modelo de Gerencia Social Participativa.....	83
5.9. Estrategias para Aplicar el Modelo.....	91
5.10. Direccionalidad del Modelo.....	94
5.11. Evaluación de Resultados (Prueba Piloto).....	96
5.12. Conclusiones y Recomendaciones.....	101
5.12.1. Conclusiones.....	101
5.12.2. Recomendaciones.....	107
Referencias Bibliográficas.....	111
Anexos.....	115
Cuestionario.....	116
Validez del Cuestionario.....	121

ÍNDICE DE CUADROS.

	Pág.
Cuadro N° 1: Operacionalización de las Variables 1.....	34
Cuadro N° 2: Operacionalización de las Variables 2.....	35
Cuadro N° 3: Operacionalización de las Variables 3.....	36
Cuadro N° 4: Distribución de la Población.....	39
Cuadro N° 5: Distribución de la Escala.....	41
Cuadro N° 6: Resultados de la Validez del Instrumento.....	42
Cuadro N° 7: Fórmula de Confiabilidad del Instrumento.....	43
Cuadro N° 8: Matriz de Datos de los Ítems 1 al 12.....	44
Cuadro N° 9: Matriz de Datos de los Ítems 13 al 23.....	44
Cuadro N° 10: Varianza de los Ítems.....	45
Cuadro N° 11: Cobertura de los Objetivos Específicos.....	48
Cuadro N° 12: Distribución de Frecuencia del Indicador: Filosofía de Gerencia Social.....	49
Cuadro N° 13: Distribución de Frecuencia del Indicador: Gestión Participativa.....	50
Cuadro N° 14: Distribución de Frecuencia del Indicador: Políticas de Gestión Social.....	51
Cuadro N° 15: Distribución de Frecuencia del Indicador: Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.....	52
Cuadro N° 16: Distribución de Frecuencia del Indicador: Perfil Gerencial.....	53
Cuadro N° 17: Distribución de Frecuencia del Indicador: Indicadores de Gestión Social.....	54
Cuadro N° 18: Distribución de Frecuencia del Indicador: Voluntad Institucional.....	55
Cuadro N° 19: Distribución de Frecuencia del Indicador: Simplificación de Procesos.....	56
Cuadro N° 20: Distribución de Frecuencia del Indicador: Mecanismos de Incentivos.....	57
Cuadro N° 21: Distribución de Frecuencia del Indicador: Conformación de Redes sociales.....	58
Cuadro N° 22: Distribución de Frecuencia del Indicador: Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios.....	59
Cuadro N° 23: Distribución de Frecuencia del Indicador: Acompañamiento Técnico.....	60

	Pág.
Cuadro N° 24: Distribución de Frecuencia del Indicador: Integración de Actores Sociales.....	61
Cuadro N° 25: Distribución de Frecuencia del Indicador: Participación Comunitaria.....	62
Cuadro N° 26: Distribución de Frecuencia del Indicador: Diagnóstico Comunitario.....	63
Cuadro N° 27: Distribución de Frecuencia del Indicador: Medidas de Apoyo.....	64
Cuadro N° 28: Distribución de Frecuencia del Indicador: Socialización del Conocimiento.....	65
Cuadro N° 29: Distribución de Frecuencia del Indicador: Mecanismos de Sistematización.....	66
Cuadro N° 30: Distribución de Frecuencia del Indicador: Liderazgo y Compromiso Directivo.....	67
Cuadro N° 31: Distribución de Frecuencia del Indicador: Estrategias Gerenciales.....	68
Cuadro N° 32: Distribución de Frecuencia del Indicador: Coherencia de Procesos.....	69
Cuadro N° 33: Distribución de Frecuencia del Indicador: Procesos de Capacitación.....	70
Cuadro N° 34: Distribución de Frecuencia del Indicador: Planes – Medios – Recursos.....	71
Cuadro N° 35: Resumen de los Resultados. Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.....	72
Cuadro N° 36: Resumen de los Resultados. Dimensión: Cultura de Fomentar el Emprendimiento.....	73
Cuadro N° 37: Resumen de los Resultados. Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.....	74
Cuadro N° 38: Factibilidad del Modelo de Gerencia Social Participativa.....	81
Cuadro N° 39: Modelo de Gerencia Social Participativa.....	82
Cuadro N° 40: Estrategias para Aplicar el Modelo de Gerencia Social.....	94
Cuadro N° 41: Cobertura de Objetivos Específicos de la Propuesta.....	96
Cuadro N° 42: Pasos de la Evaluación de Resultados de la Aplicación de la Propuesta.....	98
Cuadro N° 43: Tabla de Evaluación de los Niveles de Cumplimiento.....	99
Cuadro N° 44: Distribución de Frecuencia y Porcentaje de Niveles de Cumplimiento.....	100

ÍNDICE DE FIGURAS.

	Pág.
Figura N° 1: Filosofía de Gerencia Social.....	49
Figura N° 2: Gestión Participativa.....	50
Figura N° 3: Políticas de Gestión Social.....	51
Figura N° 4: Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.....	52
Figura N° 5: Perfil Gerencial.....	53
Figura N° 6: Indicadores de Gestión Social.....	54
Figura N° 7: Voluntad Institucional.....	55
Figura N° 8: Simplificación de Procesos.....	56
Figura N° 9: Mecanismos de Incentivos.....	57
Figura N° 10: Conformación de Redes Sociales.....	58
Figura N° 11: Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios....	59
Figura N° 12: Acompañamiento Técnico.....	60
Figura N° 13: Integración de Actores Sociales.....	61
Figura N° 14: Participación Comunitaria.....	62
Figura N° 15: Diagnóstico Comunitario.....	63
Figura N° 16: Medidas de Apoyo.....	64
Figura N° 17: Socialización del Conocimiento.....	65
Figura N° 18: Mecanismos de Sistematización.....	66
Figura N° 19: Liderazgo y Compromiso Directivo.....	67
Figura N° 20: Estrategias Gerenciales.....	68
Figura N° 21: Coherencia de Procesos.....	69
Figura N° 22: Procesos de Capacitación.....	70
Figura N° 23: Planes – Medios - Recursos.....	71
Figura N° 24: Niveles de Cumplimiento de la Propuesta.....	100



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
MAESTRÍA EN GERENCIA PÚBLICA
SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**MODELO DE GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA EN EL
CONTEXTO DEL ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL
EMPRENDIMIENTO COMUNITARIO EN INAPYMI
DE SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**AUTOR: ING. ELIS MILEYDIS LOPEZ SOLORZANO.
TUTOR: DR. JOSÉ ALEJANDRO JASPE.
AÑO: 2019.**

RESUMEN

El presente estudio está direccionado al diseño de un Modelo de Gerencia Social Participativa en el Contexto del Acompañamiento Integral al Emprendimiento Comunitario en Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, en virtud de que se presentan carencias en el ente gubernamental de un modelo de gerencia social participativa que se fundamente en contar con metodologías y enfoques emergentes con una visión y comprensión holística-sistémica de la realidad comunitaria; además, sirva como herramienta de fortalecimiento, formación, seguimiento, monitoreo y evaluación integral de los emprendimientos sociales; de ahí, que se hace necesario configurar una gerencia de excelencia en el campo social. El abordaje metodológico de la presente investigación se encuadra en la modalidad de estudio de campo, de naturaleza descriptiva, de diseño no experimental, con enfoque cuantitativo, lo cual permite recolectar datos de la realidad para probar hipótesis con base en la medición numérica y el análisis estadístico; la población total fue de nueve (09) funcionarios que tienen la responsabilidad gerencial en la mencionada institución. Se manejó como técnica de recolección de datos la encuesta y como instrumento el cuestionario; certificándose a través del juicio de expertos y midiendo la confiabilidad mediante el Coeficiente Alfa de Crombach con el Programa Estadístico SPSS, el cual es de 0.92%. Los resultados emanados concluyen que: la institución no emplea la Gerencia Social Participativa, como el nuevo paradigma que propone romper esquemas mentales y organizacionales rígidos, derivado de ello, no se estimula la creatividad, la innovación y el cambio, tan necesarios en la resolución de problemas sociales y en el emprendimiento comunitario.

Palabras Clave: Gestión Social, Espíritu Emprendedor, Cultura de Emprendimiento.



**BOLIVARIAN REPUBLIC OF VENEZUELA
EXPERIMENTAL NATIONAL UNIVERSITY OF LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
ADVANCED STUDIES PROGRAM
MASTER'S DEGREE IN PUBLIC MANAGEMENT
SAN CARLOS STATE COJEDES**

**MODEL OF PARTICIPATORY SOCIAL MANAGEMENT IN THE
CONTEXT OF COMPREHENSIVE ACCOMPANIMENT TO
COMMUNITY ENTREPRENEURSHIP IN INAPYMI
FROM SAN CARLOS STATE COJEDES**

**AUTHOR: ING. ELIS MILEYDIS LÓPEZ SOLÓRZANO.
TUTOR: DR. JOSÉ ALEJANDRO JASPE.
YEAR: 2019.**

ABSTRACT

This study is aimed at the design of a model of participatory social management in the context of comprehensive support for community entrepreneurship in the National Institute for the Development of Small and Medium Industry (INAPYMI) of San Carlos Cojedes State, because of deficiencies. in the governmental entity of a model of participative social management that is based on having methodologies and emerging approaches with a vision and holistic-systemic understanding of the community reality; also, serve as a tool for strengthening, training, monitoring, monitoring and comprehensive evaluation of social enterprises; hence, it is necessary to set up a management of excellence in the social field. The methodological approach of this research is framed in the modality of field study, of a descriptive nature, of non-experimental design, with a quantitative approach, which allows collecting data from reality to test hypotheses based on numerical measurement and analysis. Statistical; the total population was nine (09) officials who have the managerial responsibility in the aforementioned institution. The survey was used as a data collection technique and the questionnaire was used as an instrument; certifying through expert judgment and measuring the reliability through Crombach's Alpha Coefficient with the Statistical Program SPSS, which is 0.92%. The results emanated conclude that: the institution does not use the Participative Social Management, as the new paradigm that proposes to break rigid mental and organizational schemes, derived from it, the creativity, innovation and change, so necessary in the resolution of social problems and in community entrepreneurship.

Keywords: Social Management, Entrepreneurship, Culture of Entrepreneurship.

INTRODUCCIÓN

El abordaje de la gerencia social a nivel mundial implica grandes retos como lo es la disminución de los impactos irreversibles de la pobreza y romper con el círculo perverso de la exclusión social; pero surge el problema de cómo hacerlo en un contexto donde existen graves dificultades e ineficacia de las instituciones y gerentes públicos, aunado a ello, se presenta un inadecuado direccionamiento del capital humano, debido a que se continua trabajando con modelos tradicionales, donde las políticas y programas son poco flexibles, alejados de la realidad y sus acciones responden a decisiones tomadas políticamente de manera unilateral. De allí, que ante los cambios vertiginosos que surgen hoy día (Cortázar, 2004; p. 189) señala que:

Se hace necesario repensar las actuales políticas y programas sociales, los cuales tienen que responder a nuevos modelos de gerenciamiento, que sean flexibles, participativos, con acciones que se emprendan luego de una exploración del problema y sus necesidades, con opciones diversas de la solución y acordes con la realidad que se enfrenta. Asimismo, se entremezclen argumentos teóricos que sustenten hacia donde se dirige la gerencia proporcionando reflexiones y estrategias que permitan el aprendizaje idóneo para lograr un buen desarrollar organizativo.

En consonancia con este criterio, pensar en nuevos paradigmas y en eficientes procesos de intervención social, debe generar un nivel de reflexión ligado a que más allá de resolver problemas sociales, conviene incidir en la generación de sociedades auto reflexivas, empoderadas con competencias ciudadanas que posibiliten un valor agregado fundamental para mejorar los niveles de convivencia, igualdad e inclusión. Visto así, (Kelly, 1997; p. 207) resalta que:

La gerencia social debe dar cuenta de una manera intencionada de los impactos sociales, es decir, del logro de los resultados y las transformaciones sociales esperadas desde el diseño y la

implementación de las políticas públicas, a través de proyectos que mejoren las condiciones de la calidad de vida de la población, en forma integral y participativa”.

Ahora bien, enmarcados en este panorama en Venezuela y específicamente en el Estado Cojedes la gerencia social opera de una forma centralizada, sin coordinación, lo cual ha hecho cada vez más inoperante e ineficiente el sistema gerencial. En este aspecto, las instituciones públicas confrontan una crisis de legitimidad y se han visto obligadas a funcionar con serios problemas estructurales que han dificultado los intentos de modernización, integración y descentralización; lo cual ha originado la poca atención en los desafíos que representa la generación de resultados, con el fin de que respondan al interés público.

Se asume desde esta perspectiva, la necesidad de que la gerencia social genere impactos contundentes, que produzcan confianza y credibilidad en las comunidades más vulnerables y en los diferentes actores para que estos se involucren y participen en la creación de un mejor futuro. En este sentido, en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, se presentan una serie de debilidades en cuanto a que dicha organización no cuenta con un Modelo de Gerencia Social Participativa que esté dirigido a fortalecer el acompañamiento integral del emprendimiento comunitario de todos los actores sociales que dependen de la asistencia técnica de esta institución gubernamental.

De ahí, que la presente investigación centra su interés en el diseño de un modelo de gerencia social participativa a través del cual se fortalezca el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario y se consolide e impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas; con la finalidad de empoderar a la personas, motivarlas a un cambio de actitud – aptitud y fomentar una reflexión crítica, donde brote la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores; así como brindar el apoyo

técnico en el fomento de las iniciativas micro empresariales ya constituidas. De manera, que se pueda generar una intervención social focalizada en la atención eficiente al emprendimiento comunitario, suscitando cambios permanentes en lo que refiere a la generación de nuevas ideas, la introducción de nuevos métodos y técnicas de trabajo flexibles, que se puedan aplicar en el ámbito gerencial en la ejecución de proyectos sociales. Dentro de este ámbito argumentativo, la estructura del presente estudio es la siguiente:

Primeramente el Capítulo I, compuesto por el planteamiento del problema, el cual representa un boceto de la problemática, se presenta los objetivos de la investigación, con su debida justificación y alcances. En segundo lugar el Capítulo II, aquí se destacan los antecedentes de la investigación, se sustenta la investigación con las bases teóricas, bases legales y el cuadro de operacionalización de variables. En tercer lugar el Capítulo III, el cual contiene el marco metodológico de la investigación donde se conceptualiza el tipo y diseño de la investigación, población, muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos, la validez y la confiabilidad.

Seguidamente, se muestra el Capítulo IV, donde se presenta la información recolectada, así como el respectivo análisis e interpretación de cada uno de los resultados, siendo el procesamiento de los datos lo que permitió el logro de objetivos propuestos. Finalmente, el Capítulo V, donde se desarrolla la propuesta del modelo de gerencia social participativa y se realizan las conclusiones y recomendaciones.

CAPÍTULO I.

1. EL PROBLEMA.

1.1. Planteamiento del Problema.

A nivel mundial la gerencia social es un tema reciente que surge como respuesta a los cambios sociales, políticos, culturales, económicos, la globalización de la economía, la descentralización de la política y lo más importante, el crecimiento de la pobreza y los altos niveles de inequidad que han generado la necesidad de buscar mecanismo que coadyuven a solucionar los problemas sociales, sobre todo en los países sub desarrollados que presentan serios problemas sociales. Frente a este panorama, (Licha, 2000; p.104) sostiene que:

Surge la necesidad de una gerencia que vaya más allá del uso de herramientas gerenciales, es decir, una gerencia más humanizada, con conciencia social, comprometida con el cambio, que dé cuenta de los impactos sociales que se generen y contribuya al desarrollo global de la sociedad.

Se puede evidenciar entonces, que es indispensable contar con una gerencia social participativa que esté enmarcada en las nuevas tendencias de la gerencia pública en la producción de bienes y servicios, lo que conlleve a contribuir al desarrollo de potencialidades y a la solución de necesidades de diferentes grupos humanos comunitarios, a fin de que alcancen nuevos niveles de bienestar y se generen verdaderos factores de desarrollo humano y económico. En este contexto, (Kliksberg, 1992; p.152) esboza que:

Es inevitable una gerencia social que esta encaminada a la adaptabilidad de la diversidad de los temas sociales, al análisis sistemático del entorno, al trabajo interdisciplinario, a la descentralización, a la participación, a la creación de redes y al fomento del desarrollo social.

Entendiéndose por desarrollo social un proceso coherente, integrador y armónico donde todos los actores sociales públicos y privados sean un binomio capaz de articular esfuerzos y voluntades con miras a gestionar mecanismos para estimular el crecimiento económico de una sociedad organizada.

En virtud de estas consideraciones, las formas de gerencial cobran una importancia de carácter trascendental para el desarrollo comunitario; los rápidos cambios a nivel científico, tecnológico, social, cultural y político exigen de las organizaciones sociales un alto nivel de madurez. Razón por la cual, los gerentes en el ámbito social comunitario deben actuar con prudencia para prevenir inconvenientes, transformando los problemas o amenazas en oportunidades y gestionando con eficiencia los recursos. Frente a esto, (Kliksberg, op. cit. p.192) manifiesta que:

La gerencia social tiene efectos multiplicadores sobre el desarrollo, en la medida en que contribuya efectivamente a generar acumulados sociales que lo sustenten, cuando se hayan dirigido racionalmente las inversiones sociales; es decir, el ejercicio del control social genera comportamientos colectivos que promueven una representación real de las comunidades destinatarias de la gestión social, un desarrollo de capacidades de seguimiento a la administración y ejecución cabal de la gestión, así como conocimiento, acompañamiento y vigilancia de la forma en que las instituciones realiza sus acciones sociales.

Todo ello lleva, a la necesidad de una profunda revisión de los postulados de la gerencia social participativa, tanto en el terreno direccional como en el ámbito de las pequeñas y medianas empresas sociales. Siempre considerando, que los emprendimientos comunitarios son fuente primordial de crecimiento, de empleo, y de cohesión económica y social, de manera que se hace imperioso liberar el potencial de las comunidades mejorando su entorno y promoviendo el espíritu empresarial. En este sentido, (Córdoba, 2005; p.201) comenta que:

La gerencia social se combina con la realidad y lo científico para lograr una nueva conceptualización de la responsabilidad de los gerentes sociales, fijando el compromiso y el aprendizaje de las personas como eje para el progreso y evolución de las carestías en áreas comunes, lo cual debe enfatizar en ampliar las libertades de los individuos, generando las condiciones para la inclusión y la equidad social, asegurando procesos que promuevan un ejercicio activo de ciudadanía, y garantizando un impacto positivo de las políticas y programas sociales.

En esta misma lógica de pensamiento, en Latinoamérica y específicamente en Venezuela para hacer frente a los entornos cada vez más complejos y turbulentos, las organizaciones deben plantearse como objetivo fundamental la mejora permanente de su competitividad, ser competitivo es vital para la supervivencia de cualquier organización y más aún en el caso de las pequeñas y medianas empresas, las cuales cuentan con un conjunto de peculiaridades distintivas de carácter interno, como sistemas de organización y controles menos complejos ó estructuras de producción más simples, o de relación con el entorno que se encuentran asociadas al pequeño tamaño, que las hacen ser más vulnerables frente al potencial que presentan las grandes organizaciones; dichas debilidades afecta la supervivencia y merma la competitividad de estas micro empresas. A tal efecto, (Cohen, 2004; p.196) coincide en señalar que:

Es fundamental el diseño y la implementación de un modelo de gerenciamiento que facilite la supervivencia y consolidación de la pequeña y mediana empresa en un entorno globalizado, que contribuya a la toma de decisiones, a la destinación del presupuesto como medio para hacer viable la eficacia y la eficiencia de los proyectos, a la articulación de esfuerzos con otras entidades de la sociedad civil y del Estado que persiguen fines similares y la adecuación permanente de las fases y estrategias para responder a las potencialidades y amenazas del entorno.

Dentro de esta perspectiva, la investigación centra su interés en diseñar un modelo de gerencia social participativa a través del cual se fortalezca el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario y se consolide e impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas; con la finalidad de empoderar a la personas, motivarlas a un cambio de actitud – aptitud y fomentar una reflexión crítica, donde brote la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores; así como brindar el apoyo técnico en el fomento de las iniciativas micro empresariales ya constituidas. De igual modo, se mejore el conocimiento gerencial humanizado coadyuvando con el perfeccionamiento institucional, creando nuevas formas y espacios organizacionales, generando redes comunitarias productivas y potenciando su cultura empresarial.

En consecuencia, se puede considerar que la gerencia social como nuevo paradigma debe responder a las deficiencias estructurales que históricamente ha expuesto dicho sector tanto a nivel estructural-institucional como de gerencia y de orientación. A tal efecto, (Granell, 1997; p.72) coincide en señalar que:

El enfoque que pregonaba que el crecimiento económico automáticamente nos lleva al desarrollo social, está errado; la terca realidad señala cada vez con más fuerza, que el crecimiento económico por sí solo, no asegura el desarrollo social y que por lo tanto el crecimiento económico que no tenga como norte el desarrollo de ser humano, no solo es anti ético, sino que carece de sentido.

Por consiguiente, el ser humano debe desarrollarse interactuando e interrelacionándose bajo un modelo de carácter circular de la conceptualización entre valores, creencias y costumbres que posibiliten un proceso continuo e integral de ampliación de conocimientos, y por ende un crecimiento personal que contribuya a la autorrealización individual y grupal del ser; evidentemente en este contexto, es fundamental el reforzamiento de los aspectos éticos y morales.

Acontece pues, que el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, no cuenta con un Modelo de Gerencia Social Participativa que esté enmarcado en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario de todos los actores sociales que dependen de la asistencia técnica de esta institución gubernamental. De ahí, que se presentan debilidades en cuanto a la carencia de metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Así como lo argumenta (Kliksberg, op. cit. p.167) “...en las instituciones públicas se carece de instrumentos que permitan la adopción de un nuevo paradigma de gerencia social que allane el camino hacia la auto sustentación organizacional”.

Asimismo incluya instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Además, sirva como herramienta de fortalecimiento, seguimiento y evaluación al acompañamiento integral de los emprendimientos comunitarios como el cimiento primordial del desarrollo sostenible. Para complementar, (Martínez, 2000; p.273) agrega:

La gerencia social esta carente de la proyección de espacios globales, donde se multiplique la información y se permita el desarrollo personal, social y económico de cada persona; lo cual ha originado que se pierda de vista que la eficiencia de las metas de crecimiento social productividad y competitividad se mide en función del bienestar social.

Dichas deficiencias, han ocasionado que las comunidades pierdan la confianza y credibilidad en las instituciones lo que ha traído como consecuencia que sus miembros no se involucren y participen en la creación de un futuro mejor; tal como lo afirma (Kliksberg, op. cit. p.169) “se han cerrado los mecanismos a la participación comunitaria real, solo hay una participación politizada utópica, lo que ha conducido a

falencias de monitoreo, seguimiento y respuesta inmediata a las comunidades”. Aunado a ello, también se encuentra el tema político y la retórica ideológica que sólo hace inoperativa a la gran mayoría de las instituciones públicas. De allí, que no existe una gerencia que vaya más allá del uso de herramientas gerenciales y administrativas, es decir, una gerencia más humanizada y con sentido social. En este particular, (Kliksberg, op. cit. p.170) considera que “es obligatorio asumir una actitud gerencial heurística para explorar la realidad, prestar atención a las particularidades de ésta, tener en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimientos a través del ensayo y error analizando la complejidad humana, así como reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos”.

Ante esta realidad, el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, evidentemente requiere de una gerencia vinculada más a lo social, y lo social requiere de un sentido más gerencial, puesto que se necesita un cambio de mentalidad donde lo social se constituya como un cimiento de construcción participativa entre los diferentes actores, como lo son la empresa pública y privada, el estado, la universidad y la comunidad; a lo que (Kliksberg, op. cit. p. 210) plantea “es indispensable propiciar en el entramado social escenarios de participación, de discusión que contribuyan al logro y consecución de las penurias sociales”. Generando con ello, un compromiso ético de responsabilidad social con una visión sistémica para tener la capacidad de enfrentar un problema dentro su contexto, conocer sus causas y consecuencias, y por ende brindar las soluciones más viables. En consecuencia, se formulan las siguientes interrogantes:

¿Cómo estará la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?

¿Cuáles serán los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?

¿Cuáles serán los lineamientos y enfoques gerenciales, que en el marco de la gerencia social participativa se emplean en el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?

¿Cuál será el modelo de gerencia social participativa que ejecutado en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?

¿Cuáles serán los resultados de la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

1.2. Objetivos de la Investigación.

1.2.1. Objetivo General.

Diseñar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

1.2.2. Objetivos Específicos.

Diagnosticar la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Determinar los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Identificar los lineamientos y enfoques gerenciales que en el marco de la gerencia social participativa se emplean en el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Aplicar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario para impulsar el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Evaluar la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

1.3. Justificación de la Investigación.

El origen de la presente investigación nace de la relevancia y el gran interés que en los últimos años está alcanzando la gerencia social participativa y su impacto en los emprendimientos comunitarios socio productivos con la puesta en práctica de mecanismos gerenciales adecuados a la realidad de las comunidades, orientados a mejorar la calidad de vida y potenciar las diferentes formas de producción de bienes y servicios.

En este orden de ideas, el estudio es de trascendencia, ya que trae consigo beneficios para los emprendedores y los proyectos comunitarios que dependen del acompañamiento y la asistencia técnica del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes. Debido a que va profundizar en el acompañamiento técnico a las organizaciones comunitarias hasta la formación de sus miembros, pasando por espacios de diálogo y concertación a partir de conversatorios guiados a los que asistan los integrantes y representantes de emprendimientos sociales. Todo ello, orientado a fortalecer la identificación de problemas y necesidades, así como la búsqueda de soluciones; con una visión compartida que permita fomentar y empoderar la formulación y ejecución de proyectos e iniciativas para el desarrollo micro empresarial; así como ahondar en la gestión social y optimizar los indicadores de gestión.

En este plano, el estudio pretende incentivar a la gerencia del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, a que comprenda e implemente mecanismo de gerencia social participativa que sean necesarias para tener claridad en las ideas y poder obtener el control de los procesos de emprendimientos sociales, lo cual implica incrementar la capacidad para hacer frente a las dificultades y reaccionar ante los errores que pueden producirse, siendo capaz de controlar emociones y la racionalidad de los procesos socio-políticos.

En esta dinámica, la relevancia científica del presente estudio se orienta a plantear configuraciones conceptuales de acuerdo con la realidad imperante en lo que a gerencia social participativa se refiere, aplicando sus principios y herramientas en el ámbito de la experiencia de las organizaciones comunitarias productivas, de las cuales depende el desarrollo económico local, regional y nacional. También, es fundamental que los directivos posean ciertas herramientas gerenciales para manejar las distintas situaciones que puedan presentarse así como liderar efectivamente los procesos de transformación comunitaria.

De allí pues, radica la importancia de la aplicación del Modelo de Gerencia Social Participativa, ya que aportará un conjunto de lineamientos gerenciales estratégicos que desde el paradigma de la nueva gerencia pública persigue el fortalecimiento de la capacidad gerencial de los directivos en el ejercicio de una gerencia social autónoma, justa y humanizante; así como el empoderamiento de las comunidades en cuanto a sus habilidades para optimizar los procesos productivos en función de alcanzar los objetivos de las micro empresas, y por ende mantener un espíritu emprendedor para crear y generar nuevas ideas que se traduzcan en bienes y servicios óptimos, y de esa forma generar un impacto social y económico en la comunidad. En este punto, el trabajo social como disciplina científica es esencial para empujar los procesos participativos de investigación, organización, promoción y movilización en la búsqueda del desarrollo humano, y como indicador para generar autogestión social. Todo ello, enmarcado dentro de la línea de investigación estudios de la gerencia pública del programa de estudios avanzados de la Unellez.

1.4. Alcances.

La acometida de la presente investigación es contribuir con la gerencia social participativa dentro del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, para que comience a dar resultados el acompañamiento de emprendimientos productivos y se cuente con equipos y agentes sociales empoderados, que evidencien las competencias de capacidad de decisión, automotivación, creatividad, y orientación al logro.

Aunado a esta apreciación, la visión de este estudio es la de aportar elementos que permitan plasmar una gerencial social participativa y humanizada; con la idea esencial de fortalecer el emprendimiento comunitario con el propósito de empoderar a la personas, motivarlas actual diferente e impulsar un pensamiento estratégico mediante la capacitación y la asistencia técnica sistémica.

De manera, que la propuesta va favorecer la adopción de un nuevo enfoque de gestión retomando elementos teóricos y metodológicos consolidados, provenientes de distintas disciplinas, para extraer de cada una de ella las herramientas que permitan diagnosticar, interpretar, analizar, y proponer nuevas maneras de apoyar los emprendimientos sociales, ciertamente con la participación de los diversos actores sociales involucrados en el desarrollo social.

CAPÍTULO II.

2. MARCO TEÓRICO.

2.1. Antecedentes de la Investigación.

La gerencia social y su incidencia en el desarrollo de los emprendimientos comunitarios es la pieza clave para lograr la integración instituciones – comunidad; es por ello, que deben desarrollarse actividades donde se superen las distancias y los conflictos, en pro del desarrollo sustentable para el beneficio colectivo. En este sentido, se han realizado muchos estudios al respecto con el propósito de sustentar esta investigación se han tomado en cuenta algunos de ellos que se mencionan a continuación:

Teniendo en cuenta este particular, se inician los antecedentes con el Trabajo de Grado de Maestría presentado por Rodríguez (2017), que lleva por título: “La Gerencia Social como Elemento de Fortalecimiento a la Organización Pública Colombiana”. A partir de un ejercicio de investigación documental se planteó como principal interés, indagar sobre las estrategias y enfoques de gerencia social existentes e implementados en la administración pública que permitan pensar en propuestas de intervención hacia el fortalecimiento de las organizaciones gubernamentales. La organización desde el ámbito público, y comunitario es definida como un sistema complejo de redes que se relacionan diariamente y que necesitan estar constante convivencia permanente, con características especiales que hacen de cada una de ellas, una pieza importante en el engranaje de cualquier actividad social.

Desde el punto de vista del camino metodológico, la investigación se sustentó en una investigación documental con una indagación de campo donde se evidenció la necesidad de formación que se tiene en materia de gerencia social en el sector público colombiano. El tipo de estudio se respaldó en el método cualitativo, para interpretar y

describir las diferentes categorías de análisis en la producción de conocimiento. Razonando el investigador se concluye que la propuesta de gerencia social va más allá de conceptos administrativos y trasciende a ser potenciadora de recursos y creadora de nuevas alternativas y posibilidades en el ámbito social, todo ello bajo principios de equidad, transparencia, pertinencia, consistencia, coherencia, oportunidad, sostenibilidad, calidad, eficiencia y efectividad.

En cuanto a la concordancia, del citado trabajo con la presente investigación se relaciona porque plantea una propuesta integradora de los diferentes elementos representativos de la administración pública y la gerencia social, para ajustar el trabajo social que apunte a resultados generadores y a su vez a redes sociales fortalecidas y productivas. Además, resalta la importancia del conocimiento en materia de gerencia social como una herramienta que permite rastrear las diferentes facetas objetivas y sobre todo subjetivas de la organización pública.

Otra investigación con el mismo enfoque, es el Trabajo de Grado de Maestría realizado por Cordero (2017), titulado: “Modelo de Gerencia Social para Reforzar el Trabajo Social Comunitario del Instituto de Economía Comunal de Bogotá”. El objetivo principal del proyecto fue elaborar una propuesta de modelo de gerencia social para ser aplicado al trabajo social comunitario específicamente a los emprendimientos comunitarios que hacen vida en el instituto de economía comunal de Bogotá, basado en la ruta metodológica para el acompañamiento de iniciativas de emprendimientos comunitarios con la visión de construir un desarrollo sostenible.

De igual forma, se desarrollo el modelo y para su aplicación se le planteó a un grupo comunitario la posibilidad de pensar en una idea de negocio y desarrollar algunos ejercicios que podrían empezar a constituir el plan de negocios de la misma, se comenzó a trabajar con ellos desarrollando nueve ejercicios, finalmente se realizó una jornada de socialización y retroalimentación con el grupo comunitario. En dicha jornada se le entregó al grupo una cartilla que recopila todos los ejercicios con sus

resultados y cinco ejercicios adicionales propuestos para la continuación de la ruta para el acompañamiento de iniciativas de emprendimientos comunitarios.

La metodología aplicada, se enmarca en los lineamientos del paradigma epistemológico de investigación positivista, de tipo descriptiva, correccional, transaccional, explicativa, con un diseño de tipo no experimental y de campo. Después de terminar el desarrollo y aplicación del modelo se pudo concluir que antes de empezar a desarrollar el acompañamiento a las iniciativas de emprendimiento con grupos comunitarios es muy importante identificar el real interés y compromiso de las personas. Así como la metodología se debe adaptar a las dinámicas de las comunidades, y no que las comunidades se adapten a la metodología gubernamental. De igual modo, la planificación de los negocios comunitarios es una ruta larga y un proceso de dedicación y constancia, es decir, tiene que haber un seguimiento constante.

La investigación citada guarda estrecha relación con el presente trabajo, ya que busca por medio del acompañamiento integral a emprendedores generar iniciativas claras que se constituyan en una sostenibilidad comercial; motivando por medio de la formación, capacitación y ejemplos de casos exitosos, a las personas e incentivarlos a replicar la experiencia, porque como es sabido el emprendimiento social es un motor de generación de mejores condiciones de vida para las comunidades rurales.

Entre los estudios destacados, en el área de gerencia social figura también el Trabajo de Grado de Maestría desarrollado por García (2017), titulado: “El Gerente Social como Promotor del Desarrollo Socio-Productivo y Cultural en el Contexto Comunitario del Estado Aragua”. El objeto fundamental de este trabajo fue indagar el rol del gerente social y su interacción comunitaria en la búsqueda de una conciencia crítica para desarrollar estrategias sociales que permitan la integración de las organizaciones pública y la comunidad aragüeña. De acuerdo con este propósito, incentivar y unificar esfuerzos contribuye positivamente en el desarrollo de proyectos

a través de diferentes caminos: creación de empresas, generación de autoempleo, crecimiento de las empresas ya creadas y formación de redes sociales; así como configurar cualidades emprendedoras.

La investigación estuvo enmarcada metódicamente, bajo el método cualitativo con una perspectiva fenomenológica; y de acuerdo con los objetivos y el marco de referencia se requirió una perspectiva metodológica de carácter descriptivo e interpretativo. Como análisis final la investigación permitió validar la influencia que tiene el gerente público para contribuir al desarrollo comunitario, sin embargo tienen poca participación en el desarrollo socio-productivo y cultural de la comunidad ya que así lo determinaron los datos arrojados en las entrevistas, igualmente los mismos limitan sus funciones solo a nivel institucional. Se evidencia la poca o falta de compromiso ante las necesidades comunitarias; actividades deportivas, culturales y recreativas; no existe interacción con los consejos comunales en la promoción social y ausencia de liderazgo comunitario.

Por lo tanto, el estudio se relaciona con la actual investigación en cuanto a que el realiza una indagación sobre el gerente social y su rol como promotor en la interacción entre las organizaciones gubernamentales y el desarrollo comunitario; para conocer las debilidades, fortalezas y tener una visión integral a fin de contribuir al desarrollo de las comunidades. Dicho de otro modo, solo con una participación activa se puede desarrollar una verdadera convivencia y a su vez crear estrategias de interacción social para promover el cambio de la realidad existente.

Continuando con los antecedentes, ahora en el contexto de emprendimientos comunitarios surge el Proyecto de Grado presentado por Catucuago, (2016), el cual se titula: “Emprendimiento y Desarrollo Micro Empresarial Comunitario de un Criadero Avícola en la Comunidad de Chaupiloma del Cantón Pedro Moncayo de Ecuador”. El objetivo de este estudio fue ver la factibilidad de poner en marcha una microempresa comunitaria de un criadero avícola en los terrenos de la comunidad de Chaupiloma en

el marco de la gerencia social, para de esta manera evitar que los comuneros emigraran hacia otras zonas. Además se buscó incentivar que las campañas de marketing y publicidad resaltaran el origen social y comunitario, lo que permitió dar un valor agregado con respecto a los productos tradicionales y abrieron las puertas de mercados de consumidores finales y negocios. De igual manera, se analizó la importancia de constituir microempresas, que contribuyan con el desarrollo económico de los socios y mejoras de la comunidad, a capitalizar las utilidades generadas, lo cual logra el crecimiento de la misma, aspecto fundamental para la disminución de la pobreza.

Metodológicamente en la investigación se utilizaron los métodos: deductivo, cualitativo y cuantitativo, y para obtener la información primaria se necesitó de la aplicación de encuestas a personas económicamente activas del Cantón Pedro Moncayo en especial la comunidad de Chaupiloma y comunidades vecinas, de igual manera, se utilizó la observación directa como método para obtener información primaria, información referencial acerca de los posibles productos competidores que se encontraban en el mercado. Del mismo modo, se aplicaron entrevistas a personas representativas en el área de producción y comunitario. Como conclusión final se determinó que el desarrollo comunitario es eminentemente una acción educativa porque con ésta se procura modificar las actitudes y prácticas que se oponen al mejoramiento social y económico, fomentando actitudes que favorecen dicho mejoramiento los objetivos inmediatos del desarrollo comunitario.

El trabajo planteado, se corresponde con el presente estudio debido a que analizó la factibilidad de creación de microempresas, basándolas en el trabajo en equipo, apoyo comunitario y el bienestar de los comuneros, lo que hizo que existiera una gran acogida y colaboración para poner en práctica nuevos proyectos. Aprovechando al máximo la potencialidad de los comuneros en seguir adelante socioeconómicamente mediante capacitaciones, con la inyección de incentivos que ayuden a la consolidación de la microempresa comunitaria.

Dentro de este mismo marco, Berenblum (2016), realizó un Trabajo de Grado de Maestría cuyo título fue: “Los Micro Emprendimientos como Herramienta de Política Pública, en el Marco de la Gerencia Social para el Desarrollo Humano: El Trabajo Articulado de Estado y ONGs”. El estudio se centró en realizar una propuesta teórico-práctica de la gerencia social, donde se investigó a los micros emprendimientos como estrategia de generación de desarrollo humano analizando un caso de trabajo conjunto entre el Estado y ONGs. Para esto, se analizó el caso de la asociación civil nuestras huellas con el apoyo del programa impulso argentino, del ministerio de economía y finanzas públicas de la nación implementado durante el año 2013. También se determinó los principales aspectos para potenciar el impacto social de las iniciativas de empoderamiento social, en cuanto a transferencia de herramientas y conocimientos a la gente y promover su integración social, a través de la generación de puestos de trabajo, emprendimientos socio-productivos, instancias de educación y capacitación, integral. Se plantea, que los micros emprendimientos surjan, entonces, como una estrategia de subsistencia por parte de la población en situación de pobreza, y una política social por parte del Estado, que promueve el desarrollo de proyectos productivos a través del financiamiento, el aporte de material y herramientas de trabajo, y la capacitación y asistencia técnica.

La metodología empleada fue de enfoque cualitativo, (Pos-Positivista) de naturaleza descriptiva de campo, enmarcado en el paradigma interpretativo, con una perspectiva fenomenológica. Donde se llegó a los hallazgos de que es fundamental que las organizaciones sociales públicas generen iniciativas que tengan como objetivo principal la integración social de poblaciones en situación de vulnerabilidad, apostando a la generación de valor económico y la creación de riquezas, y al mismo tiempo se fomente el fortalecimiento de los lazos sociales dentro del barrio, al promover el asociativismo en los emprendimientos comunitarios.

Este estudio se relaciona con esta investigación, porque el objetivo principal es realizar una propuesta teórico-práctica de la gerencia social como herramienta de

política pública para fortalecer los emprendimientos sociales. Lo que evidencia, que la gerencia social germina con fuerza como propuesta académica, metodológica y política, para poner en marcha propuestas de desarrollo social, entre las que se encuentran los emprendimientos comunitarios.

Los antecedentes anteriores, sirven como referencia para efectos del diagnóstico a realizar en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; al mismo tiempo, esta información sirve para dar una idea de lo importante que es para cualquier institución de la índole pública, plantear nuevos esquemas y paradigmas para asegurar el cumplimiento de su misión y visión social. Desde esta mirada, la gerencia social participativa es la base más potente para generar desarrollo comunitario; ya que a través de ella como herramienta gerencial se puede estimular el crecimiento comunitario, de acuerdo a su potencial, fomentar los aprendizajes necesarios y definir las necesidades de las comunidades para su posterior solución.

2.2. Bases Teóricas.

Teniendo en cuenta la diversidad de definiciones aplicables a la gerencia social en el marco del emprendimiento comunitario, se presenta toda la información principal y complementaria relacionada con el tema del proyecto de investigación; con el fin de definir conceptos y ampliar conocimientos sobre la problemática abordada y los factores que la constituyen.

2.2.1. Fundamentación Teórica.

Cabe mencionar, que toda la investigación está fundamentada teóricamente en los postulados de Bernardo Kliksberg considerado el padre de la gerencia social en América Latina. La obra de Kliksberg, plantea la gerencia social participativa desde una perspectiva interdisciplinaria con énfasis en la evidencia empírica. La cual se

basa en explorar toda el área social desde los marcos de referencia de las nuevas fronteras organizacionales, buscando al mismo tiempo aprender- aprehender de las experiencias concretas. Para ello, enfatiza que los principales dilemas de decisión en gerencia social son la turbulencia en los objetivos institucionales, la complejidad política de los procesos de implementación, la accesibilidad a los recursos, la relevancia del estilo de gestión, las dificultades de coordinación entre los distintos actores sociales y la necesidad de una descentralización y evaluación gerencial de los distintos procesos. En consecuencia, Kliksberg profundiza en la necesidad de contar con gerentes con capacidad para gerenciar dentro de la complejidad imperante en el sector y con una orientación hacia la articulación social.

2.2.2. Gerencia Social.

Al respecto, (Guendel, 2004; p.8) define gerencia social como:

La capacidad estratégica para desarrollar políticas públicas que sistemáticamente atiendan a una determinada cuestión social, lo cual implica por un lado un conocimiento adecuado del entorno y la problemática que se desea intervenir para definir instrumentos que aseguren la optimización del proceso de intervención social. Esta va más allá promoviendo procesos de movilización social orientada a un cambio cultural con enfoque gubernamental.

En otras palabras, la gerencia social puede ser entendida como el conjunto integrado de principios, prácticas y técnicas que permiten mediante su aplicación producir cambios significativos en al menos una condición de bienestar en la población, mediante el uso efectivo y racional de recursos. Por su parte, para (Drucker, 1999; p.5) acota que “el universo social no tiene leyes naturales de este tipo y por tanto está sujeto a cambios continuos”. De ahí su alta complejidad al enfrentar por parte del Estado, las responsabilidades que le competen para satisfacer las necesidades sociales. Dentro de este radio de acción, (Kliksberg, 1987; p.24) añade:

En la actualidad el llamado gerente social debe enfrentarse a dilemas como la turbulencia en los objetivos, la complejidad política de los procesos de implementación, accesibilidad a los beneficiarios, la relevancia de los estilos de gestión, las dificultades de coordinación entre los distintos actores sociales, la necesidad de descentralización.

Resulta entonces, que a pesar que la regla es la inestabilidad y no la estabilidad hacia dentro de las organizaciones, no se han encontrado prácticas para aceptar que la incertidumbre es constitutiva del campo gerencial, y por ello, hay que diseñar estrategias permanentes para enfrentarla, lo cual tiene alto impacto sobre la producción de resultados esperados.

En relación al mismo tema, (Matute, y Saavedra, 2006; p.32) expresan:

La gerencia social se apoya en los aportes conceptuales y prácticos que simultáneamente le ofrecen los campos del desarrollo social, la política pública y la gerencia pública. En tal sentido privilegia, a la vez, los enfoques y las acciones que provienen de los tres campos, dentro de las cuales merecen destacarse aquellas que fortalecen las capacidades y las oportunidades de los actores tradicionalmente excluidos, los procesos de formación de políticas públicas incluyentes y sostenibles y la generación de resultados de las políticas y programas sociales en el seno de las organizaciones donde se desarrollan.

Con relación a todo lo anterior, se considera de relevante a la gerencia social, ya que ésta constituye un apoyo de monitorización y seguimiento humanizado a los diferentes proyectos sociales aplicando las herramientas que las ciencias administrativas proporcionan para ser efectivos en la gestión social, de igual forma, creando modelos y técnicas nuevas de trabajo que generen mayor competitividad en un mundo tan complejo para evolucionar y satisfacer las necesidades demandadas por la sociedad a la que se pertenece. Así pues, la gerencia social precisa la eficiencia en el uso de los recursos destinados al área social, aunque contrariamente se asocia a la

ineficiencia y al clientelismo típico de las organizaciones públicas. Hay que destacar, que la filosofía de la gerencia social va más allá de la premisa comercial financiera, porque la idea central es producir o servir con la mejor calidad posible, en cantidades adecuadas de provisión y tiempo, para las mayorías, no para un segmento específico poblacional.

2.2.3. Gestión Social.

El tema de gestión social es de vital importancia ya que todos como ciudadanos debemos de ser tomados en cuenta en el planteamiento, la ejecución y cumplimiento de las políticas sociales que beneficien a nuestra sociedad. En tal sentido, (Molina, y Morera, 1999; p.72) la definen como:

Un proceso complejo que involucra un conjunto de funciones administrativas que orientan, configuran y potencian acciones concretas que pretenden la dignificación de la vida, el uso racional de los recursos, la satisfacción de las necesidades materiales e inmateriales, preservando el medio ambiente y el respeto a los derechos humanos.

Es así, que bajo esta perspectiva, los gerentes sociales, tienen mucha más compromiso, ellos tienen la responsabilidad de crear valor público para la sociedad, no solamente a través del impacto que políticas pertinentes han de tener en la población, sino también, por llevar adelante procesos que generen mejoras concretas en el bienestar colectivo de la población.

2.2.4. Gestión Administrativa Participativa.

Este modelo emergente reconoce un modelo dialéctico, es decir, un diálogo entre el sujeto y el objeto con la finalidad de construir ideas y llegar a un consenso en la

resolución de problemas públicos; con un espíritu humano que refleje y traduzca las ideas en una realidad. En este contexto, (López y Rivera, 1997; p.211) sostienen que:

La gerencia social forma parte del proceso gestión administrativa participativa: en esta las acciones son planificadas, supervisadas y controladas, semanalmente, para observar el desarrollo paulatino de cada una de las actividades que se están llevando a cabo en un ente gubernamental, de esta manera se podrá verificar la evolución y real funcionamiento de las acciones.

De aquí se deduce, la importancia de la gestión administrativa participativa, ya que es un medio para alcanzar determinados objetivos; y su finalidad es la producción de servicios sociales, asegurando que los mismos se desarrollen respondiendo a una planificación establecida de antemano, con una correcta asignación y utilización de los recursos existentes y organizando una coordinación que obtenga los mejores resultados posibles con el menor gasto de recursos humanos, materiales y financieros. Además la gestión administrativa participativa conlleva el involucramiento de todos los factores sociales de una manera integral para así conocer las inquietudes, ideas, observaciones y sugerencias que van a contribuir al desarrollo de una gestión más efectiva.

2.2.5. Gestión Pública.

Según (Coulshed, 2003; p. 173) considera que la gestión pública es:

Parte del proceso administrativo de Estado, con el propósito de llevar a cabo los objetivos de la política económica y social, así como los programas concretos y la prestación de los servicios públicos, reasignando recursos entre los distintos grupos sociales.

Es de destacar, que la gestión pública se queda corta para cubrir las necesidades existentes en nuestra sociedad, puesto que no se tienen definidos los objetivos, y no se cuenta con una organización seria que responda a ellos, además no se pone énfasis en los verdaderos logros de la gestión que se realiza, no tomando en cuenta los beneficios sociales que representará con la ejecución de la misma; por otro lado la inadecuada coordinación entre las instituciones conlleva a la realización duplicada de actividades sin que éstas sean realmente beneficiosas para la sociedad, se le debe dar el valor adecuado al papel de la gestión, pues así se podrán resolver muchos problemas. En la misma línea, (Giddens, 1998; p.270) acota que:

El fenómeno de la globalización involucra cambios y grandes transformaciones frente a la misión que debe cumplir la gerencia pública, porque el proceso implica nuevos retos sobre la manera como se debe atender y administrar la problemática social para superar los problemas de la desigual distribución de la riqueza y enrumbar un verdadero desarrollo.

2.2.6. Emprendimiento.

El término emprendimiento usualmente ha servido para referirse a las experiencias de economía solidaria. Dichas prácticas están ancladas en la economía de los sectores populares, de la cual son una extensión y donde encuentran primariamente su sustrato y su funcionalidad. Expresada así, en una inflexión de la economía popular de base doméstica y familiar, a través de la socialización de los medios de producción y de la democratización del poder económico, con el único objetivo de generar un desarrollo sustentable. En referencia al tema, (Brunas, 2010; p.52) manifiesta que “ la palabra emprendimiento proviene del francés entrepreneur (pionero), y se refiere a la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que iniciaba una nueva empresa o proyecto”.

En concordancia con lo expresado, el emprendimiento es aquella actitud y aptitud de la persona que le permite emprender nuevos retos, nuevos proyectos; por ello, el éxito de los emprendimientos parece estar vinculado a circunstancias y factores cuyo efecto positivo proviene proporcionalmente del carácter socialmente cooperativo incorporado por ellas.

En otras palabras, se considera que el factor trabajo puede ser llevado a su pleno rendimiento como trabajo asociado, a medida que la comunidad misma de trabajo funcione como determinante de la racionalidad económica, sin entrar en conflicto con su naturaleza social y de autogestión, produciendo efectos tangibles y ventajas efectivas, en ambos extremos para la mejora del proceso de acompañamiento para ideas de emprendimiento comunitario. En esta misma óptica, (Flores, 2001; p.168) expresa que:

Es innegable que el emprendimiento social contribuye a la democratización de la esfera económica, en la medida que agrupe una gran cantidad de esfuerzos para diseñar e implementar participativamente políticas, programas y proyectos de desarrollo, proporcionando espacios de encuentro para la reflexión y el fomento de la capacidad, el intercambio de información, experiencias, saberes y conocimientos acumulados, promoviendo de esa manera el aprendizaje, el compromiso y la responsabilidad de las personas, para el desarrollo y transformación de necesidades comunes, con base a los criterios de eficiencia, eficacia, justicia, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad.

Sin duda, el emprendimiento es una herramienta fundamental para contribuir al desarrollo económico de una comunidad, municipio, estado o país, y lograr así la independencia económica y garantizar a la población servicios y productos de óptima calidad y a precios accesibles. Para ello, es necesario contar con un escenario que permita proyectar a futuro, con un marco institucional que regule con reglas claras que garanticen la estabilidad económica.

2.2.7. Emprendimiento Social.

Un emprendimiento social no es más que un proyecto de orden local que tiene un objetivo social y para lograrlo utilizan métodos asociados tradicionalmente al mundo de la empresa. Así un emprendimiento social ofrece soluciones a necesidades sociales a partir de nuevos modelos de intervención social. De este modo, los emprendimientos sociales brindan alternativas a las compañías para superar el principal impedimento de los mercados de la base de la pirámide, la distribución. Esto lo hacen a través de modelos de micro emprendimiento donde empoderan a las comunidades en la prestación de servicios y manufactura de productos. En relación al tema, (Razeto, 2001; p. 272) formula que:

El emprendimiento social es la fusión entre una solución innovadora a un problema de desarrollo socio-económico y una estrategia sostenible con impacto medido. Un emprendedor social es una persona con soluciones innovadoras a los problemas más graves en sus comunidades. Son ambiciosos y persistentes, atacando serios problemas de desarrollo social, cultural y económico. Un emprendedor social no espera a que el gobierno o el sector privado lleguen a solucionar un problema social, sino buscan cambiarlo ellos mismos, liderando el cambio y la socialización con otras comunidades en la búsqueda de escenarios que sirvan de experiencia positiva.

En este mismo eje, los emprendimientos sociales son oportunidades de negocios sociales, los cuales están dados por su capacidad para sacar provecho de su facilidad para trabajar a pequeña escala y con una total orientación al cliente para crear productos y modelos de distribución que satisfagan las necesidades sociales propias de las comunidades a las que sirven. Por tanto, los fundamentos de los emprendimientos sociales son empatía, como la capacidad para ponerse en el lugar del otro y saber lo que siente o incluso lo que puede estar pensando; y cooperación en donde se crea con la comunidad y se genera valor social, cultural, ambiental y económico.

Es de destacar, que los emprendimientos sociales son organizaciones que aplican estrategias de mercado para alcanzar un objetivo social; por tal motivo, el movimiento del emprendimiento social incluye tanto a organizaciones sin ánimo de lucro que utilizan modelos de negocio para alcanzar su misión, como a organizaciones con ánimo de lucro cuyo propósito principal es de carácter social.

2.2.8. Tipos de Emprendimientos.

Todo inicio de actividad que exige un esfuerzo, se realiza mediante las actividades que marcan el principio de un sueño que va a materializarse, aunque lo importante dentro del emprendimiento no es solo iniciar sino que también se debe lograr el objetivo que se plantea para alcanzar la meta, es decir, tiene que haber un avance y un progreso constante de acuerdo al tipo de emprendimiento para viabilizar la inversión; en referencia a este punto (Draier, 2012; p.72) define los siguientes tipos de emprendimientos:

Emprendimiento por Necesidad: Suplir las necesidades básicas, ingresos bajos, no tienen crecimiento, ni aplican innovación.

Emprendimiento Medio: El proyecto tiene perspectivas de crecimiento, al incluir en su interior una estructura competitiva que lo destaca en su sector.

Emprendimiento Dinámico: Emprendimientos con alto grado de diferenciación, crecimiento y alto potencial de mercado.

Emprendimiento de Origen: Es aquel que parte de una idea distinta e innovadora en el mercado.

Emprendimiento de Mejora: Es aquel que retoma ideas, productos o servicios que ya están en el mercado y como su nombre lo dice, hace mejoras de los mismos para generar una nueva empresa.

Emprendimiento de Reproducción: Es el emprendimiento más conocido como franquicia, donde se invierte en empresas ya reconocidas en el mercado y simplemente se explota.

Emprendimiento Productivo: Es aquel emprendimiento que genera beneficios económicos y sociales a la región y el país, por medio de impuestos, generación de empleo, programas.

La actividad del emprendimiento es un fenómeno que ha causado revuelo en los últimos tiempos, debido a que el mismo empodera al individuo y a su familia porque lo ayuda a crecer económicamente y personalmente, contribuyendo así a dinamizar el sector económico. En efecto, los diferentes emprendimientos se presentan en forma de grupos de producción, asociaciones, cooperativas y empresas de autogestión, valorando el sentido del trabajo y el compromiso con la colectividad social en la cual se encuentran insertadas.

2.3. Bases Legales.

A continuación se mencionan las leyes y normativas que tienen relación con la investigación, como soporte legal que regula y reglamenta las conductas sociales en el ámbito de acción de la gerencia social participativa y el emprendimiento comunitario como pilar fundamental en el desarrollo de la economía popular y solidaria. Primeramente, tenemos el sustento legal plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860; donde según el artículo N° 112:

Todas las personas pueden dedicarse libremente a la actividad económica de su preferencia, sin más limitaciones que las previstas en esta Constitución y las que establezcan las leyes, por razones de desarrollo humano, seguridad, sanidad, protección del ambiente u otras de interés social. El Estado promoverá la iniciativa privada, garantizando la creación y justa distribución de la riqueza, así como la producción de bienes y servicios que satisfagan las necesidades de la población, la libertad de trabajo, empresa, comercio, industria, sin perjuicio de su facultad para dictar medidas para planificar, racionalizar y regular la economía e impulsar el desarrollo integral del país.

Según el artículo anterior, el Estado reconoce la libertad económica sin más limitaciones que previstas en las leyes, mediante un sistema económico que responda a una economía justa, democrática, productiva, solidaria y sostenible, que garantice el

buen vivir a través de una distribución equitativa de los medios de producción con la generación del trabajo digno y remunerado, con el único objetivo de impulsar el desarrollo nacional y estimular el emprendimiento social. Seguidamente, en la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860; según el artículo N° 118 donde se establece el derecho de los diferentes factores sociales para desarrollar actividades económicas:

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 especificidades 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.

Esta norma considera el derecho de inclusión del emprendimiento comunitario como pilar del desarrollo laboral y de las actividades económicas destinadas a mejorar la economía, a fin de fortalecer los beneficios colectivos y por ende las asociaciones de carácter social que conlleven a la generación de empleos y a la producción de bienes y servicios. También en la misma Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860; según el artículo N° 308 donde se establece la protección y promoción por parte del estado de la pequeña y mediana empresa.

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.

El presente artículo brinda respaldo a la iniciativa de la propuesta de fortalecer el acompañamiento a los emprendimientos comunitarios que dependen de la asistencia técnica del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; con el objetivo de robustecer sus capacidades y potencialidades generando un desarrollo, estabilidad y correcto funcionamiento de estas microempresas del sector económico popular y el bienestar de sus integrantes y de la comunidad en general. Por otra parte, está el Decreto N° 6.130 de Fecha 03 de Junio de 2008 con Rango, Valor y Fuerza de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular, donde se expresa en el artículo N° 1:

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene por objeto establecer los principios, normas y procedimientos que rigen el modelo socio productivo comunitario, para el fomento y desarrollo de la economía popular, sobre la base de los proyectos impulsados por las propias comunidades organizadas, en cualquiera de sus formas y el intercambio de saberes, bienes y servicios para la reinversión social del excedente, dirigidos a satisfacer las necesidades sociales de las comunidades.

El presente decreto promueve e impulsa las actividades de la iniciativa creativa comunitaria, asociativa, cooperativa para la consecución de emprendimientos, y sus diversas formas organizativas para producir, intercambiar y consumir bienes y servicios con responsabilidad social y ambiental para el beneficio comunitario, y por ende para cubrir todas las necesidades de la población. En el mismo Decreto en el artículo N° 2 se instauran los propósitos de la normativa:

El presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley tiene las siguientes finalidades:

1. Incentivar en la comunidad, valores sociales basados en la igualdad, solidaridad, corresponsabilidad y justicia social.

2. Promover las formas de organización comunal dirigidas a satisfacer las necesidades sociales de la comunidad, respetando las características y particularidades locales, mediante mecanismos financieros, económicos, educativos, sociales y culturales.
3. Fomentar un modelo socio productivo comunitario y sus formas de organización comunal en todo el territorio nacional.
4. Aportar las herramientas necesarias para el fortalecimiento de las potencialidades económicas de las comunidades.
5. Todas aquellas que coadyuven al fortalecimiento de las finalidades establecidas en el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley.

La fundamentación legal reseñada sirve de apoyo a la presente propuesta de desarrollo de un modelo de gerencia social participativa, ya que establece los lineamientos por los cuales se debe regir el emprendimiento social como herramienta clave para planificar y organizar el crecimiento socio productivo de las comunidades, claro está, enmarcado en los parámetros de una gerencia social que permita la innovación, la puesta en práctica de nuevos métodos de trabajo que materialicen las metas propuestas.

Cuadro N° 1. Operacionalización de las Variables. 1/3.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
Diseñar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	1 - Diagnosticar la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes.	Independiente: Gerencia Social Participativa.	(Kliksberg, 2000; p.89) Modelo gerencial ético y transformador, que con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, busca generar capital social, valor público, y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.	Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.	-Filosofía de Gerencia Social. -Gestión Participativa. -Políticas de Gestión Social. -Monitoreo y Seguimiento de Proyectos. -Perfil Gerencial. -Indicadores de Gestión Social. -Voluntad Institucional. -Simplificación de Procesos.	1 2 3 4 5 6 7 8
	2 - Determinar los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes.	Dependiente: Emprendimiento Comunitario.	(Pereira, 2007; p.176). Actividad organizada de producción, transformación, distribución e intercambio de saberes, bienes y servicios de las distintas formas organizativas surgidas en el seno de la comunidad para lograr estabilidad y desarrollo económico.	Cultura de Emprendimiento.	-Mecanismos de Incentivos. -Conformación de Redes sociales. -Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios. -Acompañamiento Técnico. -Integración de Actores Sociales. -Participación Comunitaria. -Diagnóstico Comunitario. -Medidas de Apoyo.	9 10 11 12 13 14 15 16

Fuente: López (2019).

Continuación N° 2. Operacionalización de las Variables. 2/3.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Diseñar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.</p>	<p>3 - Identificar los lineamientos y enfoques gerenciales que en el marco de la gerencia social participativa se emplean en el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes.</p>	<p>Independiente: Gerencia Social Participativa.</p>	<p>(Kliksberg, 2000; p.89) Modelo gerencial ético y transformador, que con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, buscando generar capital social, valor público, y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.</p>	<p>Estrategias y Mecanismos Gerenciales.</p>	<p>-Socialización del Conocimiento. -Mecanismos de Sistematización. -Liderazgo y Compromiso Directivo. -Estrategias Gerenciales. -Coherencia de Procesos. -Procesos de Capacitación. -Planes – Medios – Recursos.</p>	<p>17 18 19 20 21 22 23</p>
	<p>4 – Aplicar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario para impulsar el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes.</p>	<p>Dependiente: Emprendimiento Comunitario.</p>	<p>(Pereira, 2007; p.176) Actividad organizada de producción, transformación, distribución e intercambio de saberes, bienes y servicios de las distintas formas organizativas surgidas en el seno de la comunidad para lograr estabilidad y desarrollo económico.</p>	<p>Diseño del Modelo de Gerencia Social Participativa.</p>	<p>-Modelo de Gerencia Social Participativa. Fortalecer el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario y se consolide e impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas; con la finalidad de empoderar a la personas, motivarlas a un cambio de actitud – aptitud y fomentar una reflexión crítica.</p>	

Fuente: López (2019).

Continuación N° 3. Operacionalización de las Variables. 3/3.

Objetivo General	Objetivos Específicos	Variables	Definición Conceptual	Dimensiones	Indicadores	Ítems
<p>Diseñar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.</p>	<p>5 - Evaluar la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes.</p>	<p>Independiente: Gerencia Social Participativa.</p>	<p>(Kliksberg, 2000; p.89) Modelo gerencial ético y transformador, que con una mentalidad estratégica, programática, operativa y evaluativa, teniendo en cuenta las necesidades del entorno, buscando generar capital social, valor público, y contribuir a un desarrollo equitativo y sostenible.</p>	<p>Aplicación y Valoración del Modelo de Gerencia Social Participativa.</p>	<p>^-Resultados Alcanzados. Evaluar la efectividad del modelo; medir la relación entre los resultados logrados, y los resultados esperados.</p>	
		<p>Dependiente: Emprendimiento Comunitario.</p>	<p>(Pereira, 2007; p.176) Actividad organizada de producción, transformación, distribución e intercambio de saberes, bienes y servicios de las distintas formas organizativas surgidas en el seno de la comunidad para lograr estabilidad y desarrollo económico.</p>			

Fuente: López (2019).

CAPÍTULO III.

3. MARCO METODOLÓGICO.

Una vez definido y delimitado el objeto de estudio de la presente investigación, y de haber establecido el marco teórico sobre el cual se basaron los fundamentos de la misma; se hace necesario definir los criterios metodológicos que enmarcan el proceso investigativo, eligiendo los distintos métodos y técnicas que hicieron posible la recolección de la información que fue requerida para lograr los objetivos planteados en este proyecto. Sobre este particular, (Palella y Martins, 2010; p. 79) enfatizan que:

La metodología es una teoría de la investigación científica. Desde el punto de vista semántico, el término significa tratado del método. Como tal se entiende una guía procedimental, que provee pautas lógicas generales pertinentes para desarrollar y coordinar el camino metódico de operaciones destinadas a la consecución de objetivos intelectuales o materiales del modo más eficaz posible.

En síntesis, el camino metodológico, no es más que un método científico con una secuencia lógica, cuya misión principal es la de contribuir al desarrollo y validación del conocimiento sobre una realidad; aplicando una serie de reglas y estrategias que especifican como se puede ahondar en el problema y se concreta en un proceso sistemático de actividades, acciones y tareas.

3.1. Tipo y Diseño de la Investigación.

De acuerdo al problema planteado y en función de los objetivos, es necesario delimitar el tipo de estudio. Según (Balestrini, 2001; p.116) manifiesta que “según sean los objetivos delimitados, se podrá definir el tipo de estudio que se trate y por consiguiente se incorporará un esquema de investigación específico, atendiendo al mismo, más apropiado para cumplir con la finalidad del estudio”. Partiendo de este punto, este trabajo está encuadrado en un estudio de modalidad de proyecto

realizable, ya que se cuenta con todos los recursos humanos, materiales y económicos para su desarrollo. De acuerdo a la intención investigativa, el estudio está enmarcado en el enfoque cuantitativo con diseño no experimental de nivel descriptivo de campo. En este sentido, (Hernández, Fernández y Otros, 2010; p. 120) establecen que “el enfoque cuantitativo usa la recolección de datos para probar hipótesis, con base en la medición numérica y el análisis estadístico para establecer patrones de comportamiento y probar teorías”. Es decir, se caracteriza por privilegiar el dato como atributo fundamental de su argumentación. Más adelante, (Hernández, Fernández y Otros, op. cit; p. 149) expresan que “la investigación no experimental lo que hace es observar los fenómeno tal como se dan en el contexto natural, para posteriormente analizarlos”. Ciertamente, el conocimiento está basado en los hechos, y la objetividad es la manera de alcanzar un conocimiento de una determinada realidad.

Considerando esta condición, y tomando en cuenta que la investigación se realiza en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, en cuanto al modelo de gerencia social participativa para fortalecer el acompañamiento integral a los emprendimientos comunitarios, la misma cobra relevancia de investigación de campo. Sobre el tema, (Palella y Martins, op. cit; p. 88) añaden que “la investigación consiste en la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variables. Estudia los fenómenos sociales en su ambiente natural”.

3.2. Población.

Todo estudio implica la determinación del tamaño poblacional necesario para su ejecución, motivo por el cual metodológicamente se requiere la opinión de sujetos que conocen la dinámica interna de la institución, en cuanto al desarrollo e impacto de la gerencia social en el acompañamiento integral de los emprendimientos comunitarios. Visto así, (Tamayo y Tamayo, 2006; p.114) define la población “como

la totalidad del fenómeno a estudiar en donde las unidades de población poseen una característica común, la cual se estudia y da origen a los datos de la investigación”. Basados en los aportes descritos, una población está determinada por sus características definitorias, por tanto, el conjunto de elementos que posea esta característica se denomina población o universo. Esto lleva a que la misma debe situarse claramente en torno a sus distintivos de contenido. En virtud de ello, se puede señalar que la población de esta investigación está compuesta de la siguiente manera:

Cuadro N° 4.

3.2.1. Distribución de la Población.

Tipo de Personal	Cantidad
Gerentes	1
Analistas Sociales	8
Total Trabajadores	9

Fuente: Oficina de Personal del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes. (2019).

3.3. Muestra.

Algunos autores, coinciden en señalar que una muestra es una porción representativa de una población, dentro de este contexto, es pertinente ubicar la muestra desde el punto de vista de la definición del término, según (Hernández, Fernández y Otros, op. cit; p. 173) en el proceso cuantitativo “la muestra es un subgrupo de la población de interés sobre el cual se recolectaran datos, y que tiene que definirse o delimitarse de antemano con precisión, éste deberá ser representativo de dicha población”. De ello concluye, que la muestra descansa en el principio de que las partes representan al todo y por tal refleja las características que definen la población.

Asimismo, el autor (Tamayo y Tamayo, op. cit; p.115), expresa que “cuando seleccionamos algunos de los elementos con la intención de averiguar algo sobre la

población de la cual están tomados, nos referimos a la muestra”. Además, (Arias, 2006; p. 89) añade que la muestra es un “subconjunto representativo y finito que se extrae de la población accesible”.

De acuerdo con lo expuesto, la muestra censal busca recabar información acerca de la totalidad de una población finita, es así pues, que se habla de Censo en lugar de muestra. Por tal motivo, en esta investigación es pertinente indicar que la unidad de estudio son los nueve (09) trabajadores que laboran en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, y que tienen incidencia directa en la gestión social; motivo por el cual, se pretende motivar e incentivar a los directivos en cuanto a la aplicación de herramientas modernas de gerencia social participativa para fortalecer el acompañamiento integral a los emprendimientos comunitarios, como fuente de desarrollo económico y social.

3.4. Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos.

La técnica e instrumentos de recolección de datos son los recursos utilizados para facilitar la recolección y análisis de los acontecimientos, los cuales son de gran variedad de acuerdo a los factores que caracterizan a una investigación. Considerando esta premisa, el propósito de la investigación y objetivos planteados, se hace necesario entonces definir técnicas que se emplearon para la recolección de la información. Para ello, se utilizó la encuesta como técnica de recolección de datos y como instrumento el cuestionario. Dentro de este marco, (Blanco, 2001; p. 89) comenta que:

Una técnica es aquella que permite recolectar información a un grupo sociablemente significativo de personas acerca de los problemas de un estudio, para luego mediante un análisis de tipo cuantitativo poder obtener las conclusiones que se corresponden con los datos recogidos.

En relación a la encuesta (Méndez, 2007; p. 252) plantea que éstas “permiten indagar el conocimiento, las motivaciones, las percepciones, las actitudes y las opciones de los individuos en relación con el objeto de la investigación”. Considerando lo expuesto, esta técnica se aplicó al personal que labora en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, la cual comprendió veintitrés (23) preguntas, evaluadas mediante la “Escala de Likert”, cuyos parámetros utilizados fueron preguntas de alternativas múltiples. Según (Hernández, Fernández y Otros, op. cit; p. 245) “son un conjunto de ítems que se presentan en forma de afirmaciones para medir la reacción del sujeto en tres, cinco o siete categorías”. En este ámbito, se presento cada afirmación y se solicito a los sujetos que externaran su reacción eligiendo uno de los cinco puntos o categorías de la escala por cada pregunta.

Cuadro N° 5.

3.4.1. Distribución de la Escala.

ESCALA LIKERT				
Siempre (S) = 5.	Casi Siempre (CS) = 4.	Ocasionalmente (OC) = 3.	Casi Nunca (CN) = 2.	Nunca (N) = 1.

Fuente: López (2019).

3.5. Validez.

En concordancia, con muchos autores el instrumento de medición usado en un proceso de investigación cuantitativa debe cumplir con tres premisas o requisitos fundamentales: validez, confiabilidad y objetividad; de tal manera, que un instrumento de medición es aquel que refleja datos observables realmente representativos de los conceptos o variables que el investigador busca destacar.

A tal efecto, (Hernández, Fernández y Otros, op. cit; p. 201) coinciden en señalar que “la validez en términos generales, se refiere al grado en que un instrumento realmente mide la variable que pretende medir”. Bajo este esquema, el procedimiento

para determinar la validez del instrumento se ejecuto mediante la Técnica del Criterio de Juicio de Expertos, para lo cual se seleccionaron a tres (03) profesores del área de postgrado de la Unellez, quienes aportaron su opinión y recomendaciones acerca de la pertinencia de los ítems con respecto a lo que se evaluó, la claridad en la formulación de las preguntas y la coherencia de la mismas.

Cuadro N° 6.

3.5.1. Resultados de la Validez del Instrumento.

Instrumento	Experto Evaluador	Preguntas		Porcentaje	Promedio
		Aprobadas	Observación		
Cuestionario	1	23	0	100	100%
	2	23	0	100	
	3	23	0	100	

Fuente: López (2019).

3.6. Confiabilidad.

La confiabilidad es el grado de congruencia con la que se realiza la medición de las variables, conforme a este planteamiento, (Hernández, Fernández y Otros, op. cit; p. 200) enfatizan que “la confiabilidad de un instrumento de medición se refiere al grado en que su aplicación repetida al mismo individuo u objeto produce resultados iguales, es decir, el grado en que un instrumento produce resultados consistentes y coherentes”.

En esta misma línea, para la confiabilidad del cuestionario se realizó la prueba piloto conformada por un extractó de la población, cuya finalidad es la de suscitar las fórmulas de las respuestas de los sujetos, y si tendrán comportamiento similar. Además, el procedimiento estadístico se efectuó a través del “Coeficiente Alfa de Crombach”, y con la elección del Sistema Estadístico Computarizado (SPSS), de manera que permita la mayor confiabilidad posible.

Cuadro N° 7.

3.6.1. Fórmula de Confiabilidad del Instrumento.

Formula Según la Varianza de los Ítems	Σ : Sumatoria. K : El Número de Ítems.
$r_r = \frac{K}{K - 1} \left[1 - \frac{\sum S_i^2}{S_T^2} \right]$	Si² : Sumatoria de Varianzas de los Ítems. ST² : Varianza de la Suma de los Ítems. α : Coeficiente de Alfa de Crombach.

Fuente: López (2019).

Se transfirió la matriz de datos del estudio a una tabla estadística del Programa Estadístico SPSS, donde la componen los nueve trabajadores (09) encuestados en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, y los veintitrés (23) ítems formulados en el cuestionario, y por supuesto la matriz de datos arrojada del instrumento.

Cuadro N° 8.

3.6.1. 1. Matriz de Datos de los Ítems 1 al 12.

Ítem Enct.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
1	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4
2	3	3	3	3	4	3	4	3	3	3	2	3
3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	3
4	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	2	3
5	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
6	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
7	2	2	2	2	3	2	3	2	2	2	2	3
8	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2
9	2	2	2	2	2	2	2	2	1	2	1	2

Fuente: Programa Estadístico SPSS (2019).

Cuadro N° 9.

3.6.1. 2. Matriz de Datos de los Ítems 13 al 23.

Ítem Enct.	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23
1	3	4	3	4	3	3	4	4	3	4	3
2	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3
3	3	3	3	3	2	2	4	4	3	3	3
4	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
5	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
6	3	3	2	3	2	2	3	3	3	3	2
7	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	2
8	2	2	2	3	2	1	3	3	2	2	1
9	2	2	1	2	2	1	3	2	2	2	1

Fuente: Programa Estadístico SPSS (2019).

Cuadro N° 10.

3.6.1. 3. Varianza de los Ítems.

Ítems	N	Varianza
Ítems 1	23	0.947
Ítems 2	23	0.916
Ítems 3	23	0.903
Ítems 4	23	0.914
Ítems 5	23	0.908
Ítems 6	23	0.906
Ítems 7	23	0.919
Ítems 8	23	0.897
Ítems 9	23	0.915
Ítems 10	23	0.914
Ítems 11	23	0.913
Ítems 12	23	0.917
Ítems 13	23	0.911
Ítems 14	23	0.912
Ítems 15	23	0.918
Ítems 16	23	0.915
Ítems 17	23	0.901
Ítems 18	23	0.905
Ítems 19	23	0.910
Ítems 20	23	0.912
Ítems 21	23	0.917
Ítems 22	23	0.919
Ítems 23	23	0.898
Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems.		20.987
ST²: Varianza de la Suma de los Ítems.		277.604

Fuente: Programa Estadístico SPSS (2019).

Luego que se Obtuvo:

Si²: Sumatoria de Varianzas de los Ítems = 20.987.

ST²: Varianza de la Suma de los Ítems = 277.604.

Se Suplantó en la Fórmula:

$$\alpha = \frac{23}{23 - 1} \left(1 - \frac{20.987}{277.604} \right) = 0.924399504.$$

$\alpha = 0.92$ (Coeficiente Alfa de Crombach).

Una vez, calculadas las varianzas tanto de los ítems, como de la suma de los mismo a través del Programa Estadístico SPSS, se sustituyó en la formula, y se obtuvo un **0.92 de Coeficiente**; esto asevera, que es altamente confiable los datos derivados del instrumento empleado.

3.7. Técnicas de Análisis de Datos.

Una vez aplicado el instrumento a los encuestados, se procedió a la tabulación y cuantificación de la información recolectada. Se efectuó la determinación de los porcentajes de las alternativas, agrupando cada ítem por indicador, con la finalidad de obtener resultados más precisos. Los datos se procesaron por medio de la estadística descriptiva en términos porcentuales, tomando en cuenta cada uno de los indicadores del instrumento. En relación al tema (Balestrini, op. cit; p.157) precisa que “la técnica de análisis de datos es concebida como el estudio de los resultados, el cual tiene el propósito de incluir y resumir las observaciones llevadas a cabo, de esta manera se llegan a las respuestas de las interrogantes de la investigación.”

Es importante resaltar, que la herramienta que se manejo para el análisis de datos fue la estadística descriptiva; como la ciencia encargada de reunir, organizar, presentar, analizar e interpretar datos con el fin de obtener unas determinadas conclusiones y tomar unas determinadas decisiones. Para ordenar y describir los datos

se utilizó la distribución de frecuencias y la representación gráfica; de forma ilustrativa se representan los datos presentados en la tabla de distribución de frecuencias, como complemento importante que permitió leer visualmente las tendencias, magnitudes y variaciones que pueden exteriorizar los datos.

CAPÍTULO IV

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE RESULTADOS.

En este apartado se analizan los resultados obtenidos en el proceso de recolección de información mediante la estadística descriptiva, para eso se establecen las frecuencias y porcentajes de éstos, los cuales se muestran siguiendo el orden de presentación de las variables gerencia social participativa y emprendimiento comunitario, en atención a sus dimensiones e indicadores. De igual manera, se realizó el análisis de todas las respuestas obtenidas en el cuestionario aplicado, con base en lo cual se elaboraron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, con la finalidad de suministrar una información científica para contribuir con el afianzamiento de la gerencia social participativa en organizaciones públicas y emprendimientos sociales.

Cuadro N° 11.

4.1. Cobertura de los Objetivos Específicos.

Descripción de Objetivos Específicos		N° de Ítems Dimensión.
Objetivo Específico N° 1.	Diagnosticar la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	N° Ítems: 1 al 8. Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.
Objetivo Específico N° 2.	Determinar los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	N° Ítems: 9 al 16. Dimensión: Cultura de Fomentar el Emprendimiento.
Objetivo Específico N° 3.	Identificar los lineamientos y enfoques gerenciales que en el marco de la gerencia social participativa se emplean para fortalecer el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	N° Ítems: 17 al 23. Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

Fuente: López (2019).

A continuación se presentan los resultados emanados del cuestionario:

4.2. Resultados del Instrumento Aplicado.

Cuadro N° 12.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Filosofía de Gerencia Social.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
1	¿El criterio holístico-sistémico es el que determina la efectividad organizacional y la actividad social en INAPYMI?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	0	0,00	1	11,11	2	22,22	6	66,67	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

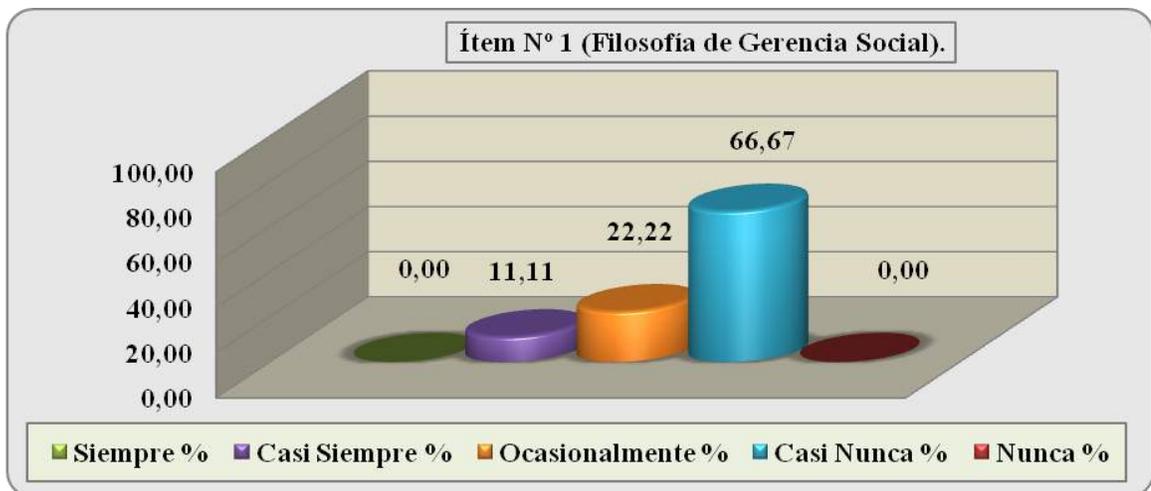


Figura N° 1: Filosofía de Gerencia Social.

Análisis: El gráfico nos muestra que el 66,67% de los encuestados manifestó que casi nunca se utiliza un criterio holístico-sistémico como filosofía institucional; mientras que otro 22,22% considera que sólo ocasionalmente se maneja un razonamiento filosófico de la gerencia; lo que evidencia que dentro del abordaje social que se realiza en la institución no existe un aporte teórico-práctico que este estrechamente vinculado a la gerencia social; lo cual refleja una carencia en la aplicación de un enfoque sistémico integral como condición requerida para la comprensión ontológica del ser social, y que permita a la institución avanzar al mismo ritmo que los cambios científicos y tecnológicos, lo cual contribuya a incrementar la productividad y los planes organizacionales.

Cuadro N° 13.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Gestión Participativa.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
2	¿La participación activa de los actores sociales que hacen vida en INAPYMI conforma un proceso de interrelaciones que permite el fortalecimiento de los emprendimientos comunitarios?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

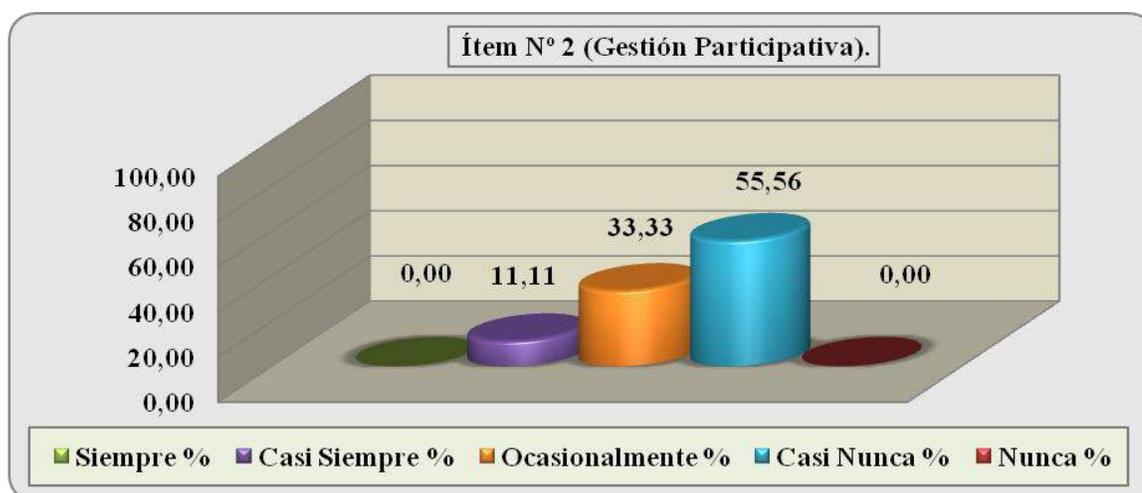


Figura N° 2: Gestión Participativa.

Análisis: Los resultados exponen que el 55,56% manifestó que casi nunca se realiza una gestión participativa que integre a todos los actores sociales que tiene una dependencia de INAPYMI; mientras que el 33,33% piensa que sólo ocasionalmente se realiza una conexión integrativa de los representantes sociales; lo que demuestra la poca participación comunitaria y por ende escasa utilización de los nuevos mecanismos del paradigma emergente, a partir de los cuales se diseñe el funcionamiento organizacional, de igual modo, permita articular las diferentes políticas y programas verticales y sectoriales, porque la participación supone la cooperación de actores y la búsqueda de nuevas alternativas ante los procesos, pensando a futuro, produciendo el cambio y teniendo la iniciativa necesaria para convocar a otros actores para generar así un modelo de gestión participativa.

Cuadro N° 14.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Políticas de Gestión Social.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
3	¿Se implementan políticas públicas de gestión social y socioeconómica, de tal manera que se brinden las condiciones necesarias para un emprendimiento efectivo?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
3	0	0,00	1	11,11	2	22,22	6	66,67	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

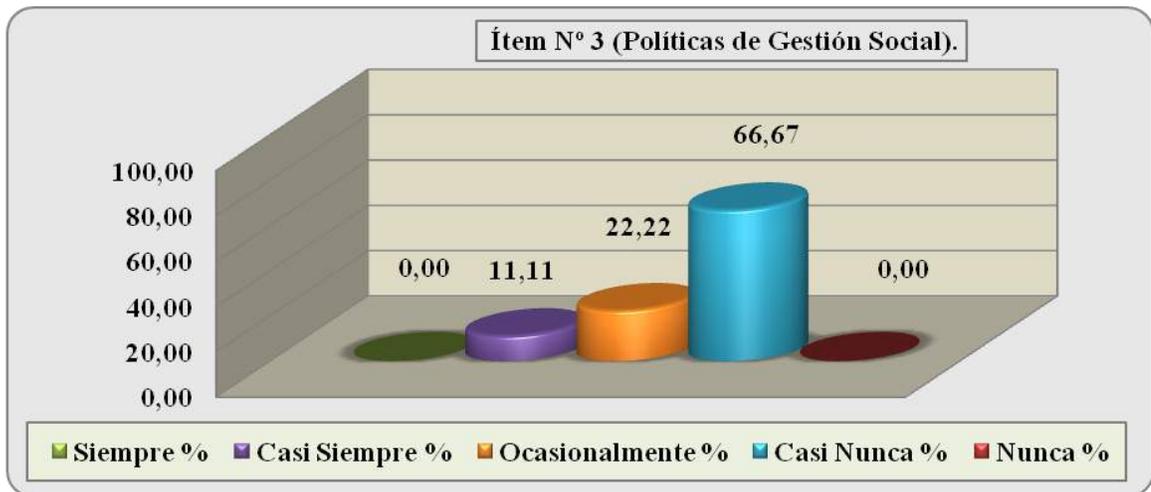


Figura N° 3: Políticas de Gestión Social.

Análisis: A través de estos resultados se puede percibir que el 66,67% afirma que casi nunca se implementan políticas públicas de gestión social; motivo por el cual, no existe un proceso guía de dirigir a la institución hacia el logro de su misión y los objetivos que ésta se ha propuesto en programas y proyectos. En tal sentido, la dimensión política de la gerencia social presenta debilidades ya que no se relaciona con una red de relaciones y contactos que debe construir todo gerente para hacer viable las políticas de gestión. De allí pues, que el enfoque de dirección que se ejecuta en INAPYMI no admite la participación para afianzar a los miembros de la institución y de la comunidad a un sentido de pertenencia, de creatividad y desarrollo social; es importante destacar, que la gerencia participativa tendrá éxito si realmente existe un liderazgo directivo adecuado.

Cuadro N° 15.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
4	¿El monitoreo y seguimiento de proyectos, forman parte sustantiva del ciclo de las políticas internas y como herramienta de la gerencia social?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

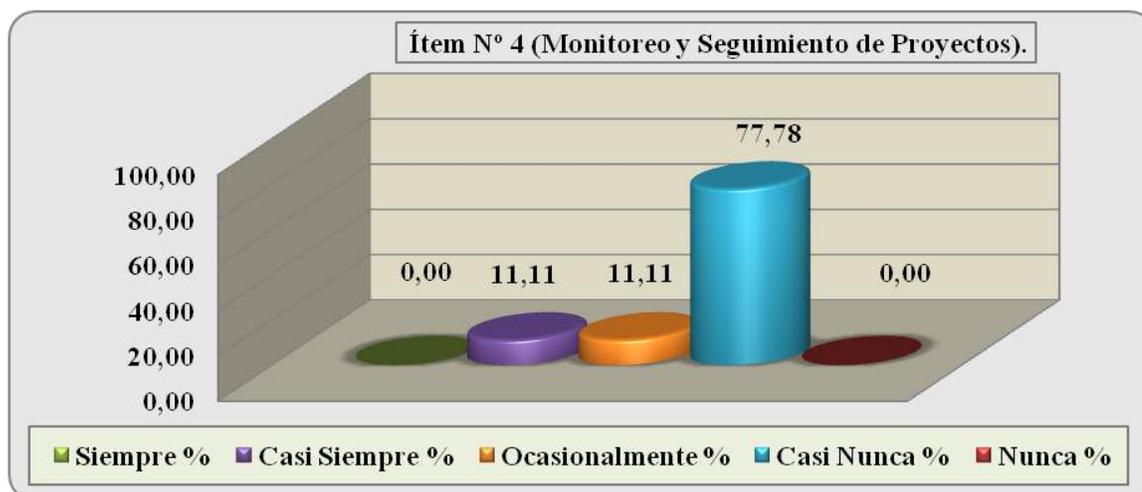


Figura N° 4: Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.

Análisis: De acuerdo a los resultados obtenidos el 77,78% expreso que casi nunca se aplica el monitoreo y seguimiento de proyectos como herramienta de gerencia social; mientras que otro 11,11% considera que sólo ocasionalmente se realiza un monitoreo y seguimiento como instrumentos básicos para la creación de valor, la articulación de todos los procesos internos y externos de la institución. Lo que demuestra que no se razona en cuanto al monitoreo y la evaluación como elementos para poder analizar los resultados; y mecanismos que permiten conocer si se está avanzando y contribuyendo a la articulación de las distintas fases del proceso de formación de políticas y programas sociales. Son por lo tanto, mecanismos que permiten mantener una visión estratégica, y a vez ayudan a introducir mejoras continuas en el diseño y la ejecución de las políticas públicas para un mejor control.

Cuadro N° 16.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Perfil Gerencial.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
5	¿En INAPYMI la gerencia posee un perfil orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad, la fácil comunicación, capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
5	0	0,00	2	22,22	5	55,56	2	22,22	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

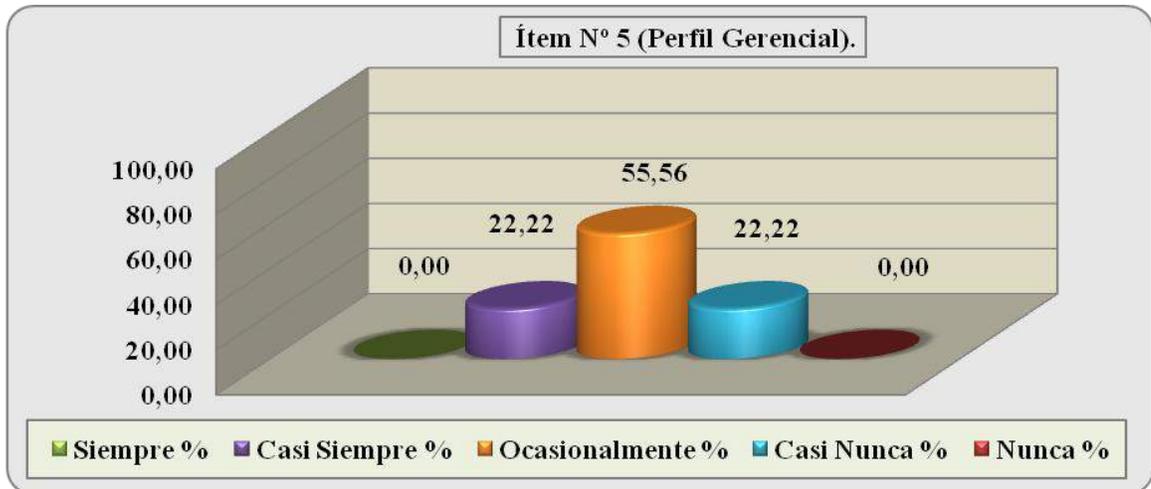


Figura N° 5: Perfil Gerencial.

Análisis: A través de las opiniones emanadas de los encuestados se expresa que el 55,56% esboza que sólo ocasionalmente en INAPYMI la gerencia posee un perfil orientado en la capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades; mientras que el 22,22% manifestó que casi nunca se maneja un perfil acorde a la realidad. Ante esta situación, queda claro que el aprendizaje y la interiorización de nuevos paradigmas gerenciales no son empleados en la institución, lo que hace mucho más difícil la ruptura con esa cultura organizacional errada para la construcción de nuevos métodos de dirección; razón por la cual, no se cuenta con estudios especializados para los gerentes sociales en particular, para empezar a aprender, aprehender y difundir nuevas herramientas de gerencia social.

Cuadro N° 17.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Indicadores de Gestión Social.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
6	¿La institución cuenta con indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, que permitan dirigir a la organización al logro y satisfacción de las comunidades?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
6	0	0,00	1	11,11	1	11,11	6	66,67	1	11,11	9	100,00

Fuente: López (2019).

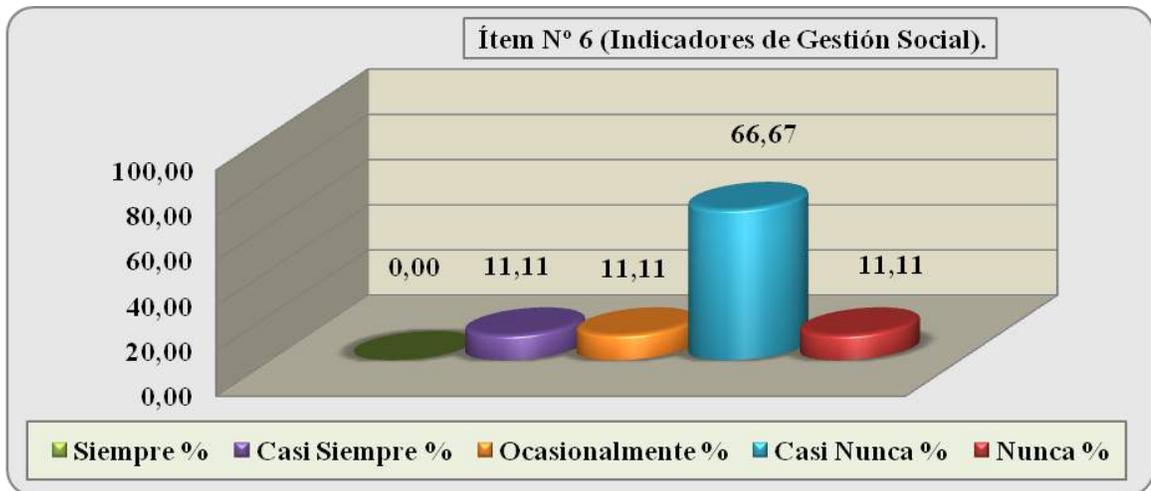


Figura N° 6: Indicadores de Gestión Social.

Análisis: Del total de los encuestados el 66,67% señalan que en la institución casi nunca se cuenta con indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, que permitan dirigir a la organización al logro y satisfacción de las comunidades; y otro 11,11% expreso que sólo ocasionalmente se aplican indicadores de gestión. Además el carácter burocrático-centralista en la elaboración de indicadores de la política social, no atienden criterios de eficiencia y eficacia; sumado a lo esquivo que resulta la construcción de políticas, programas y proyectos sociales, lo que genera como consecuencia la poca evaluación y corrección de los planes durante su ejecución para la operativización de los mismos . De igual modo, la poca voluntad gerencial y política hace inviable el establecimiento de indicadores de productividad y de gestión propios para el sector social.

Cuadro N° 18.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Voluntad Institucional.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
7	¿En INAPYMI existe la voluntad institucional de los trabajadores para involucrarse, comprometerse, contribuir, cooperar y unir esfuerzos, en torno a una meta común para buscar el bienestar colectivo?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	0	0,00	2	22,22	5	55,56	2	22,22	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

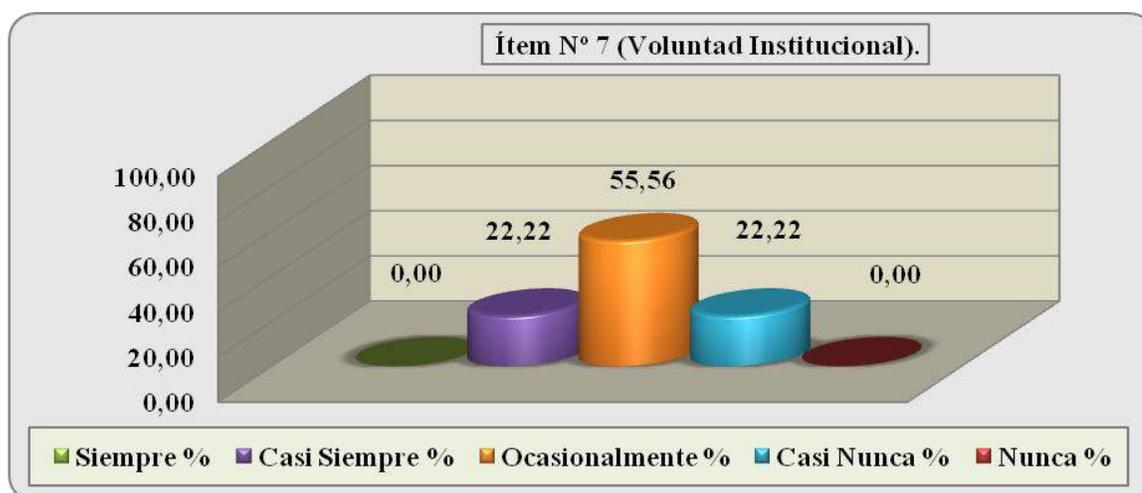


Figura N° 7: Voluntad Institucional.

Análisis: El 55,56% nos indica que sólo ocasionalmente en INAPYMI existe la voluntad institucional en torno a una meta común para buscar el bienestar colectivo; y otro 22,22% piensa que casi nunca existe la voluntad política para sustituir esquemas organizacionales autoritarios y burocráticos por esquemas democráticos y flexibles para redoblar esfuerzos; hay que considera que para impulsar el desarrollo del sector social se necesita una transformación institucional, que debe entre otras cosas pasar por un fuerte proceso de desburocratización y de formación de gerentes sociales que dominen y apliquen las técnicas modernas de gerencia en un sector tan urgido de mejorar su productividad y efectividad. Parte importante de la voluntad institucional es la transformación institucional mediante una mayor participación de los actores sociales en todo el ciclo de gestión.

Cuadro N° 19.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Simplificación de Procesos.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

N°	Preguntas											
8	¿En la institución se maneja la simplificación de los procesos legales, administrativos y la introducción de incentivos para facilitar la iniciativa emprendedora y la creación de empresas, su financiación y su posterior desarrollo?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
8	0	0,00	1	11,11	2	22,22	6	66,67	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

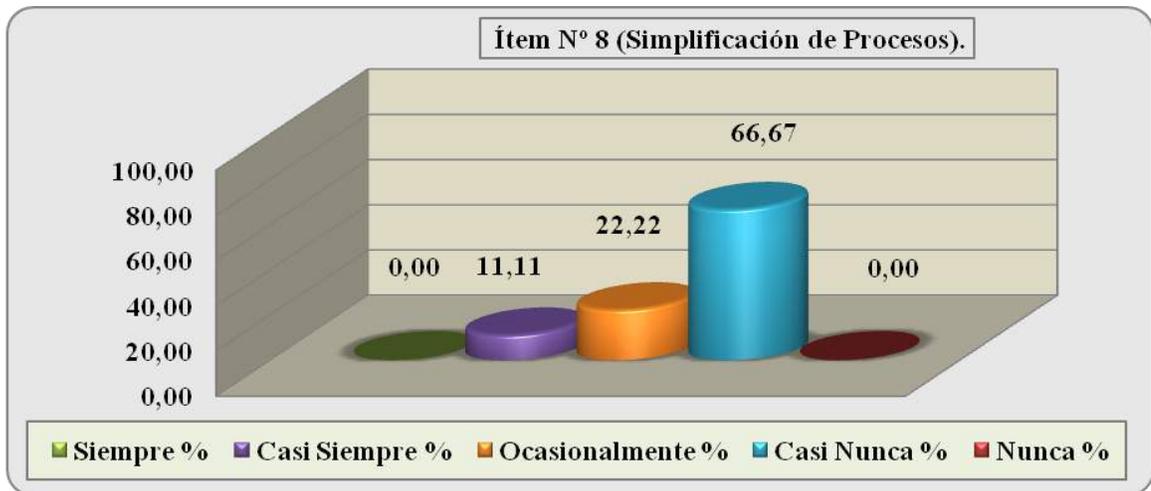


Figura N° 8: Simplificación de Procesos.

Análisis: Los resultados de esta pregunta reflejan que el 66,67% considera que casi nunca en la institución se maneja la simplificación de los procesos para facilitar la iniciativa emprendedora y la creación de empresas, su financiación y su posterior desarrollo; lo que evidencia que no se reflexiona sobre la importancia de la mediana y pequeña empresa, las unidades económicas familiares, así como la necesidad de especializar el trabajo y reducir los procesos. Es de destacar, que fenómeno de los emprendimientos ha cobrado particular relevancia dentro de las economías, al ser uno de los sectores más dinámicos y diversos. Tanto así que dentro de las políticas de los organismos internacionales uno de los principales rubros corresponde al fomento, desarrollo y capacitación del emprendimiento comunitario como eje principal del crecimiento y sostenibilidad productiva.

Cuadro N° 20.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Mecanismos de Incentivos.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
9	¿Se promueven mecanismos e incentivos para nuevos proyectos sociales; agilizando la burocracia, facilitando la financiación de microcréditos y fomentando las redes?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
9	0	0,00	0	0,00	3	33,33	5	55,56	1	11,11	9	100,00

Fuente: López (2019).

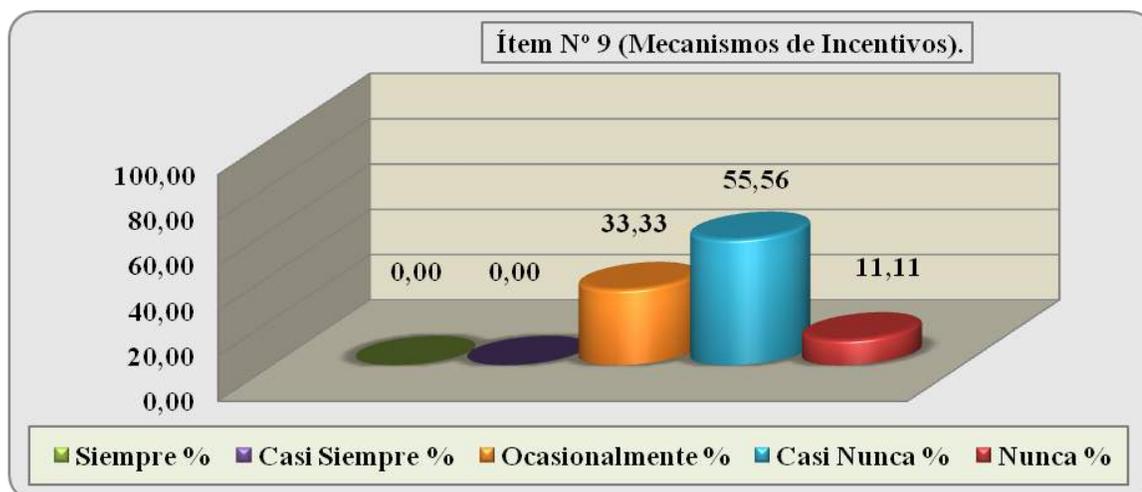


Figura N° 9: Mecanismos de Incentivos.

Análisis: La mayoría de los encuestados, es decir, el 55,56% revela que casi nunca en la institución se promueven mecanismos e incentivos para nuevos proyectos sociales; mientras que el 33,33% expresó que sólo ocasionalmente se introducen estímulos para agilizar la gestión. Lo que origina que no se aproveche al máximo la potencialidad que tienen los empleados y las comunidades en seguir adelante socioeconómicamente mediante capacitaciones, incentivos que ayuden a un buen desenvolvimiento de la microempresa comunitaria. En efecto, la introducción de estrategias e incentivos que promuevan la comunicación, y fomenten una cultura gerencial moderna que permita la equivocación y el ajuste, orientada al logro de cambios sociales, que motive la innovación dinámica necesaria para promover los cambios que se requieren en INAPYMI.

Cuadro N° 21.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Conformación de Redes sociales.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
10	¿Se conforman en INAPYMI redes sociales donde se integren las instituciones públicas, comunidades y sector privado?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).



Figura N° 10: Conformación de Redes Sociales.

Análisis: Se puede observar que el 77,78% exteriorizó que casi nunca en INAPYMI se conforman redes sociales donde se integren las instituciones públicas, comunidades y sector privado; otro 22,22% opina que sólo ocasionalmente se realiza una integración institucional para solucionar y apoyar las iniciativas comunitarias. Lo cual revela que no se razona que la empresa social se basa en redes sociales y el valor social es resultado de la información compartida, la eficiente movilización de recursos, así como de la agregación de las capacidades con las que cuentan los integrantes de la red, es decir, es fundamental el estableciendo redes sinérgicas que desplieguen y amplíen el horizonte de posibilidades de todos los actores sociales; se trata de hacer una gerencia sinérgica, de aprovechar las potencialidades, fomentar la complementación y la integración para el fortalecimiento del tejido social en redes.

Cuadro N° 22.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
11	¿Se implementan políticas de evaluación de procesos y valoración de resultados durante la ejecución de programas y proyectos sociales para comprobar la efectividad y eficiencia de la ejecución?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasionalmente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

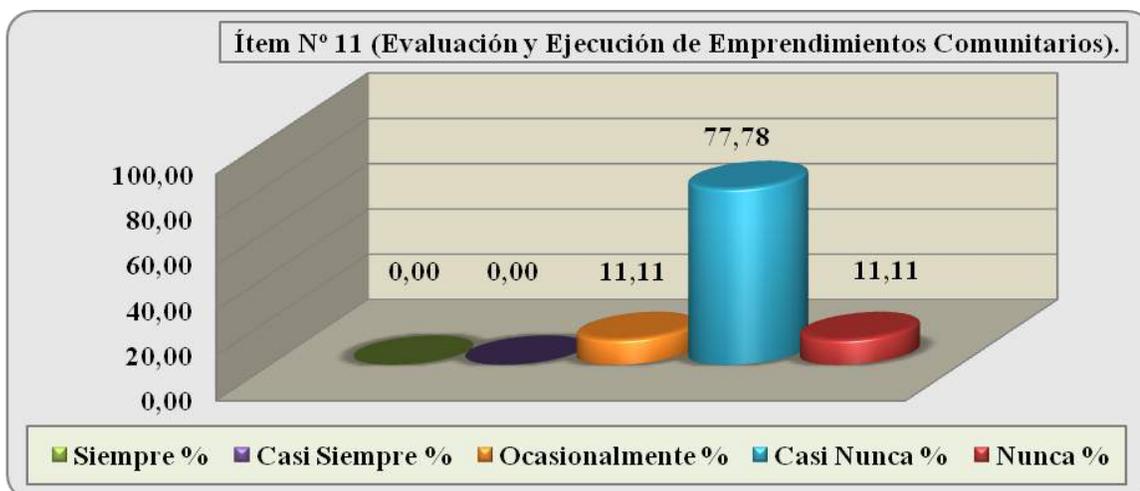


Figura N° 11: Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios.

Análisis: Considerando la información suministrada en el gráfico se puede evidenciar que el 77,78% opina que en INAPYMI casi nunca se implementan políticas de evaluación de procesos y valoración de resultados durante la ejecución de programas y proyectos sociales para comprobar la efectividad y eficiencia de la ejecución; lo que coloca en el tapete que se requiere de una continua re-evaluación dentro de espacios institucionales y comunales. Evaluarse como organización y evaluar el impacto es uno de los principales retos dentro de la gestión social; asimismo construir un sistema de monitoreo y evaluación acorde a la realidad es el principal desafío para la transformación social, y generar con ello información que permite verificar y ajustar los objetivos y metas propuestas en los planes sociales.

Cuadro N° 23.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Acompañamiento Técnico.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
12	¿Se promueve un acompañamiento técnico integral a las organizaciones comunitarias, hasta la formación de sus miembros, pasando por espacios de diálogo y concertación a partir de conversatorios guiados?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

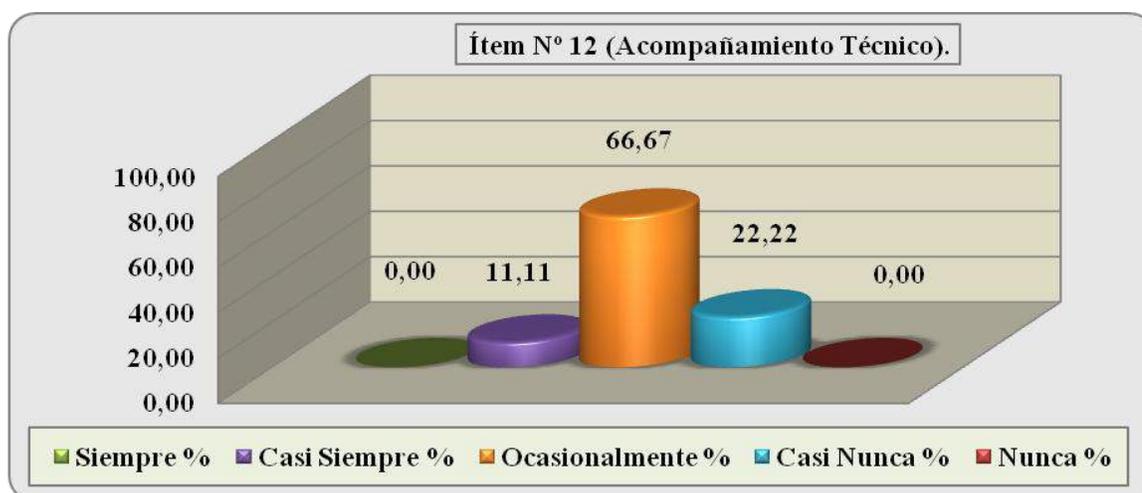


Figura N° 12: Acompañamiento Técnico.

Análisis: En esta pregunta se demuestra que el 66,67% considera que sólo ocasionalmente en la institución se promueve un acompañamiento técnico integral a las organizaciones comunitarias; mientras que el 22,22% añade que casi nunca se brinda la adecuada compañía a las comunidades. Motivo por el cual queda en evidencia la falta de una ruta metodológica para el acompañamiento de iniciativas de emprendimientos comunitarios, con el fin de potenciar a los líderes comunitarios, analizar la viabilidad de la iniciativa de emprendimientos, acompañar la implementación de la iniciativa y evaluar el proceso productivo; para así impulsar la autogestión que genere bienestar e ingresos económicos alternativos y contribuir a la dinamización de la economía local y regional de la mano con los principios de sostenibilidad regional y responsabilidad ambiental.

Cuadro N° 24.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Integración de Actores Sociales.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
13	¿Existe una integración de los diferentes actores sociales como soporte integral y sinérgico, que involucre a entes locales, regionales, nacionales, universidades y comunidades en torno a fomentar la economía social?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

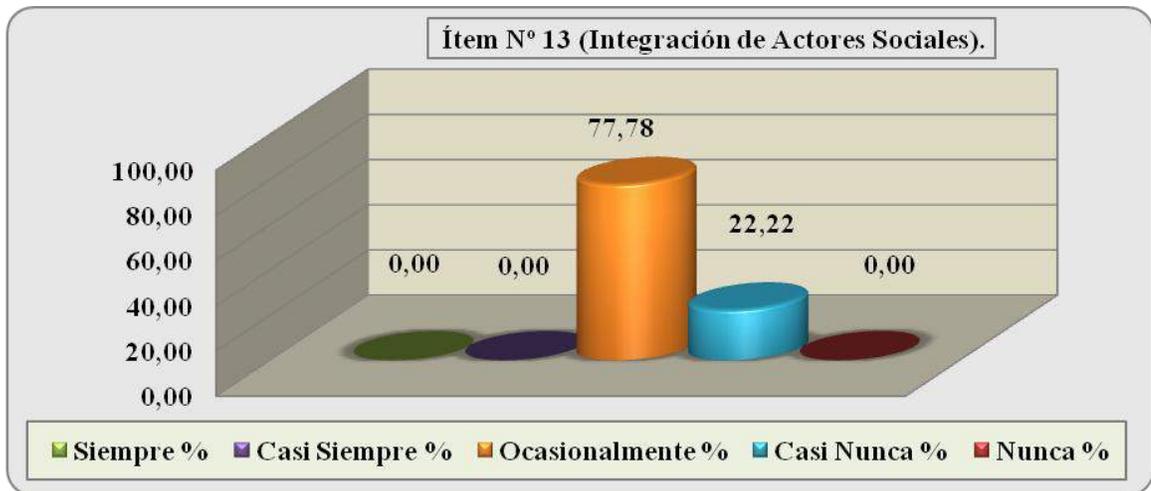


Figura N° 13: Integración de Actores Sociales.

Análisis: Razonando el análisis del indicador integración de actores sociales se puede visualizar que el 77,78% piensa que en INAPYMI sólo ocasionalmente existe una integración de los diferentes actores sociales como soporte integral y sinérgico, que involucra a entes locales, regionales, nacionales, universidades y comunidades en torno a fomentar el desarrollo de la economía social; otro 22,22% manifestó que casi nunca se aprovecha el potencial de todos los actores sociales en el desarrollo de los emprendimientos sociales, por lo tanto, no se diseñan instrumentos y procedimientos que le permitan a todos los actores convertirse en sujetos activos en la definición, gestión y control de las políticas sociales. Lo que lleva a que muchos de los programas y proyectos de desarrollo social fracasan por la incapacidad de reconocer a los factores sociales y de visualizar a las personas como seres pensantes.

Cuadro N° 25.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Participación Comunitaria.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
14	¿Se promueve el desarrollo y la participación comunitaria fundamentada en una cultura emprendedora que despierte la creatividad y la responsabilidad social?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

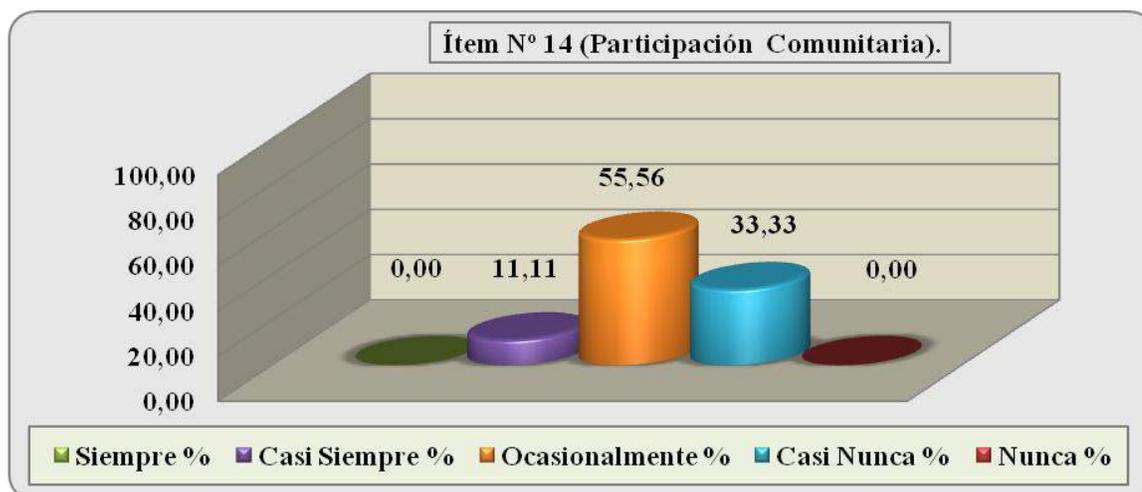


Figura N° 14: Participación Comunitaria.

Análisis: Examinando el gráfico los datos planteados reflejan que el 55,56% respondió que sólo ocasionalmente se promueve el desarrollo y la participación comunitaria; mientras que el 33,33% opina que casi nunca la participación de la gente en los programas y proyectos sociales se orienta en función de la gestión organizacional. Ante esto, es evidente que no se reconoce la capacidad de gestión presente en las comunidades y el potenciar de las mismas, y por ende, se deja de un lado la capacitación en aquellas áreas en que muestran debilidades o carecen de los conocimientos destrezas y habilidades necesarias. Por ello, el esquema de renovación que deben asumir las organizaciones del sector social debe tender hacia participación ciudadana integrativa, apuntando hacia la resolución de los problemas en todas las fases de la planificación y gestión del desarrollo de las comunidades.

Cuadro N° 26.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Diagnóstico Comunitario.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
15	¿En INAPYMI se realiza constantemente el diagnóstico comunitario donde se evidencien las debilidades y fortalezas para emprender un proyecto, y se determinen las oportunidades que se desean aprovechar, y las amenazas que impiden el desarrollo de una propuesta?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
15	0	0,00	0	0,00	3	33,33	5	55,56	1	11,11	9	100,00

Fuente: López (2019).

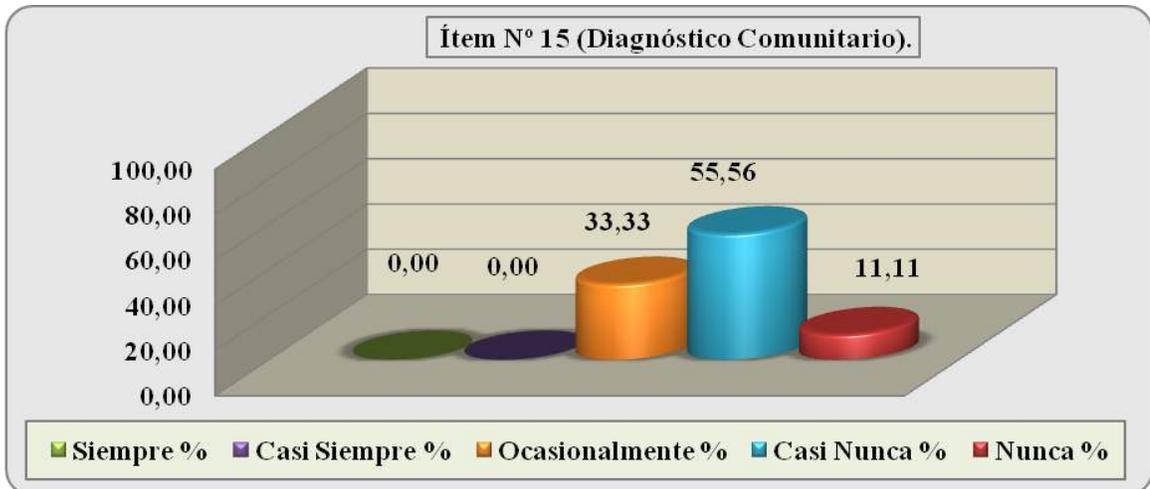


Figura N° 15: Diagnóstico Comunitario.

Análisis: Los resultados permiten deducir que el 55,56% expresó que casi nunca en INAPYMI se realiza un diagnóstico comunitario donde se demuestran las debilidades y fortalezas para emprender un proyecto; otro 33,33% considera que sólo ocasionalmente se realiza un diagnóstico para determinar las oportunidades que se desean aprovechar, y las amenazas que impiden el desarrollo de una propuesta. Todo esto lleva a pensar que no se efectúan reuniones periódicamente para formular la visión comunal, previa realización del diagnóstico comunal, no se identifican los problemas ni se elabora un plan comunal. De ahí, la necesidad de que la gerencia incluya procesos técnicos de diagnóstico, planeación, programación y diseño, con un enfoque integral que articula los diversos procesos internos y externos.

Cuadro N° 27.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Medidas de Apoyo.

Dimensión: Cultura de Emprendimiento.

N°	Preguntas											
16	¿Se toman medidas de apoyo constante a las comunidades y emprendimientos sociales en cuanto a lo técnico, financiero y acompañamiento humanizado?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

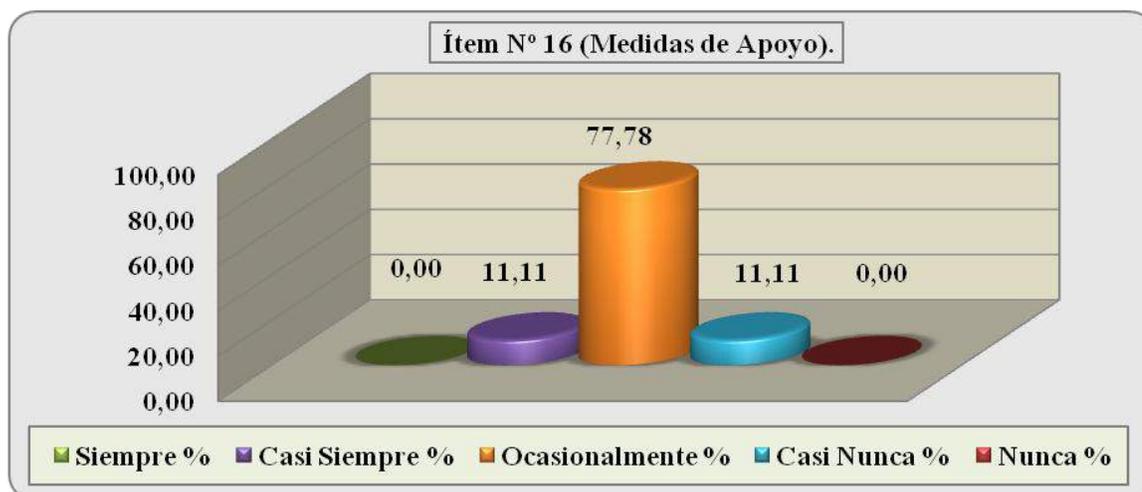


Figura N° 16: Medidas de Apoyo.

Análisis: Con respecto al indicador medidas de apoyo, el 77,78% reveló que sólo ocasionalmente se toman medidas de apoyo constante a las comunidades y emprendimientos sociales; seguido de un 11,11% que considera que casi nunca se realiza un apoyo en cuanto a lo técnico, financiero y acompañamiento humanizado. De aquí se deduce, que no se brinda el adecuado apoyo a emprendedores sociales con iniciativas claras que generen sostenibilidad para la región, motivándolos por medio del ejemplo de casos exitosos a otras personas del territorio a replicar la experiencia, porque como es notorio el emprendimiento social es un motor de generación de mejores condiciones de vida para las comunidades; aunado a ello, la escasez crónica de recursos que imposibilita acercar la gestión a las demandas y apoyos de las comunidades, quienes son los actores y sujetos garantes del desarrollo económico.

Cuadro N° 28.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Socialización del Conocimiento.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
17	¿Se incentiva una socialización del conocimiento, que propicie un abordaje desde diferentes disciplinas como acción pedagógica e instrumento de transformación social?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
17	0	0,00	0	0,00	1	11,11	8	88,89	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

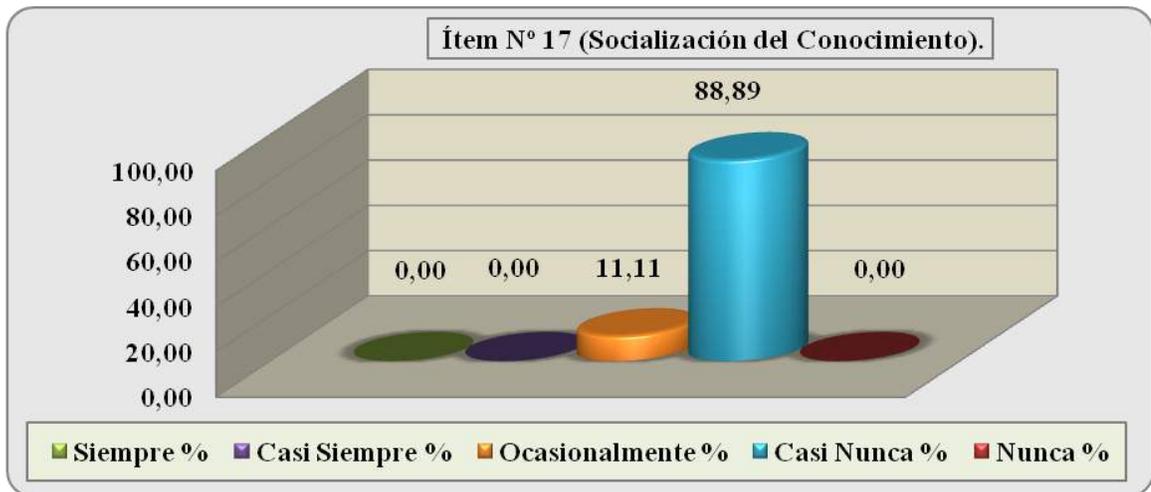


Figura N° 17: Socialización del Conocimiento.

Análisis: En función de los datos arrojados el 88,89% declaró que casi nunca en la institución se incentiva una socialización del conocimiento, que propicie un abordaje desde diferentes disciplinas como acción pedagógica e instrumento de transformación social. Lo que refleja que no existe una capacitación de manera sistemática y organizada, mediante la cual las personas aprendan conocimientos, aptitudes y habilidades en función de objetivos de la organización. Por esta razón, es necesario considerar la capacitación como el mecanismo que proporciona los medios para hacer posible la aplicación de las experiencias de aprendizaje en sentido positivo y beneficioso, de manera de reforzar las actividades planeada y los individuos puedan desarrollar más rápidamente sus conocimientos y aquellas aptitudes y habilidades que los beneficiarán tanto a ellos como a la misma institución.

Cuadro N° 29.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Mecanismos de Sistematización.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
18	¿Se promueve la sistematización y el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos emprendimientos, y dentro de la institución?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

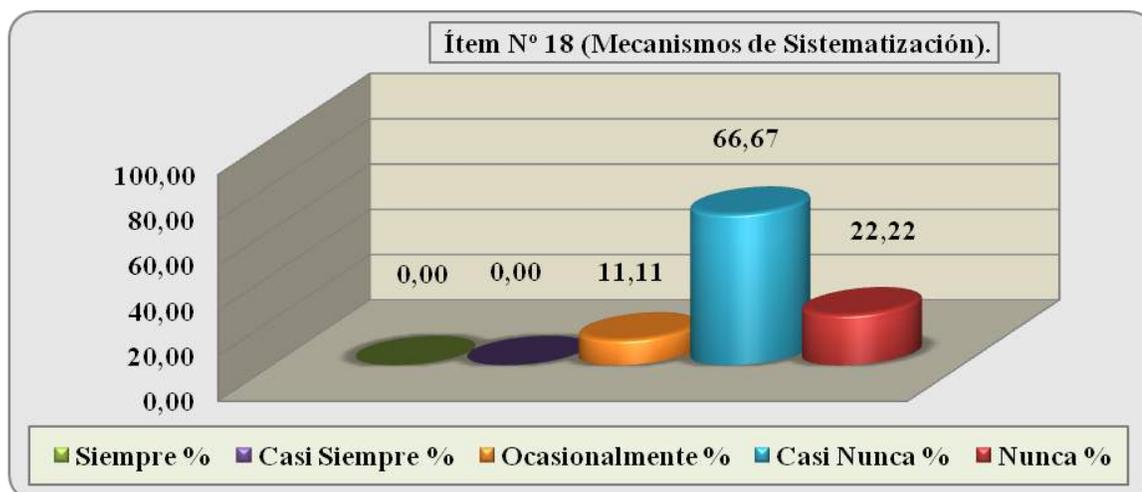


Figura N° 18: Mecanismos de Sistematización.

Análisis: Como se puede evidenciar en el gráfico el 66,67% expreso que casi nunca se promueve la sistematización; mientras que el 22,22% reveló que no se impulsa el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos emprendimientos. Lo que demuestra que la gerencia no establece la estructura necesaria para la sistematización de los procesos mediante la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas obligatorias para el desarrollo de las actividades con el fin de poder simplificar y hacer más efectivo el trabajo conjuntamente con la asistencia técnica; además hay que acotar que la sistematización implica una serie de actividades sobre las cuales se respaldan todas las acciones e información de una institución. A pesar de todo esto, hay que considerar la falta de voluntad política para propiciar intercambios y saberes que estimulen el desarrollo de la sistematización organizacional.

Cuadro N° 30.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Liderazgo y Compromiso Directivo.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
19	¿El compromiso y liderazgo directivo se caracteriza por la responsabilidad, seriedad y honestidad con base en los criterios de eficiencia, eficacia, justicia, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

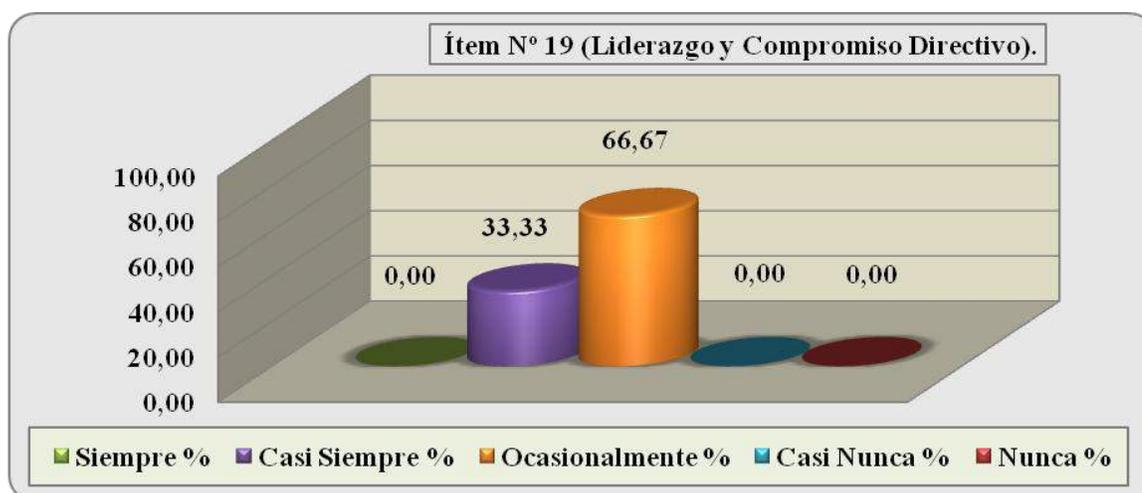


Figura N° 19: Liderazgo y Compromiso Directivo.

Análisis: Según la información que se desprende del gráfico el 66,67% manifestó que sólo ocasionalmente existe un compromiso y liderazgo directivo; mientras que el 33,33% opino que casi siempre la institución cuenta con el liderazgo directivo que se caracteriza por la responsabilidad y la sostenibilidad gerencial. Cabe destacar que el liderazgo es hacer que las capacidades de una buena gestión se enraícen en la cultura de los líderes y las organizaciones que administran, lo cual sólo puede lograrse a través de la articulación entre la gestión y el liderazgo. Por lo tanto, es imprescindible en INAPYMI desarrollar capacidades de liderazgo y gestión utilizando metodologías e instrumentos acordes al contexto actual; sumado a esto, la gerencia social tiene que reforzar su sentido ético para actuar con coherencia, transparencia y compromiso, e impactar socialmente en las comunidades.

Cuadro N° 31.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Estrategias Gerenciales.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
20	¿Las estrategias gerenciales aplicadas responden a enfoques emergentes en el marco de la nueva gerencia pública para fortalecer los emprendimientos comunitarios?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
20	0	0,00	3	33,33	5	55,56	1	11,11	0	0,0	9	100,00

Fuente: López (2019).

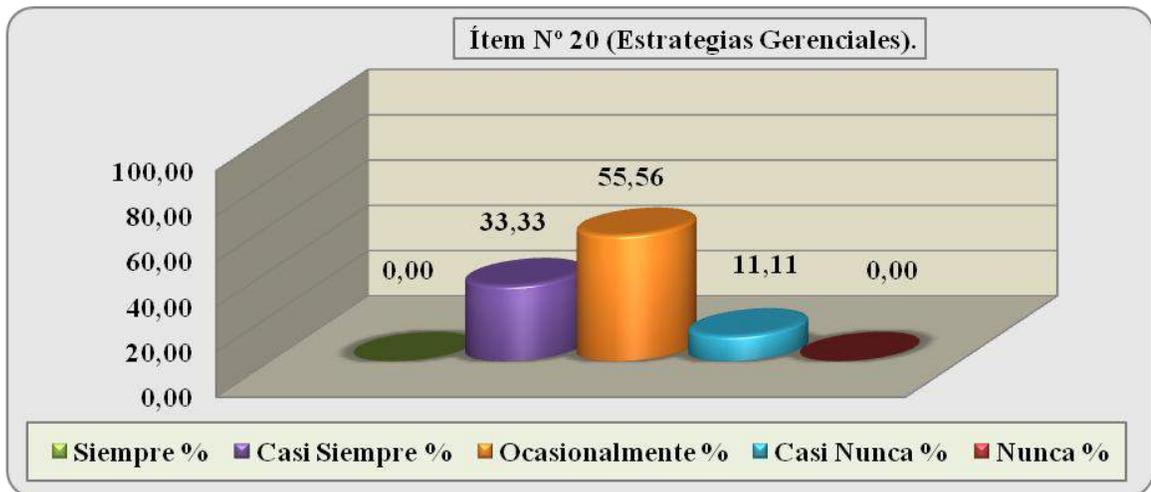


Figura N° 20: Estrategias Gerenciales.

Análisis: En línea con el ítem y en correspondencia con el gráfico el 55,56% respondió que sólo ocasionalmente se aplican estrategias gerenciales acorde a nuevos enfoques emergentes; mientras que un importante 33,33% considera que casi siempre se utilizan herramientas gerenciales para mejorar los emprendimientos comunitarios. Ahora bien, las instituciones se convierte en saludable cuando se implementa la estrategia ajustada a la realidad, la cual en el caso que nos ocupa, consiste en fortalecer la ejecución de proyectos sociales en el ámbito comunitario, involucrando a las autoridades y a la comunidad, fomentando el diálogo y compartiendo conocimientos y experiencias; por lo que se requiere en INAPYMI impulsar estrategias integrales, especialmente en la formación y capacitación de las personas en el campo de la gerencia social comunitaria.

Cuadro N° 32.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Coherencia de Procesos.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
21	¿Los procesos son realizados de manera concatenada, y de ser necesario se aplica reingeniería de procesos, en la gestión y gerencia social?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).

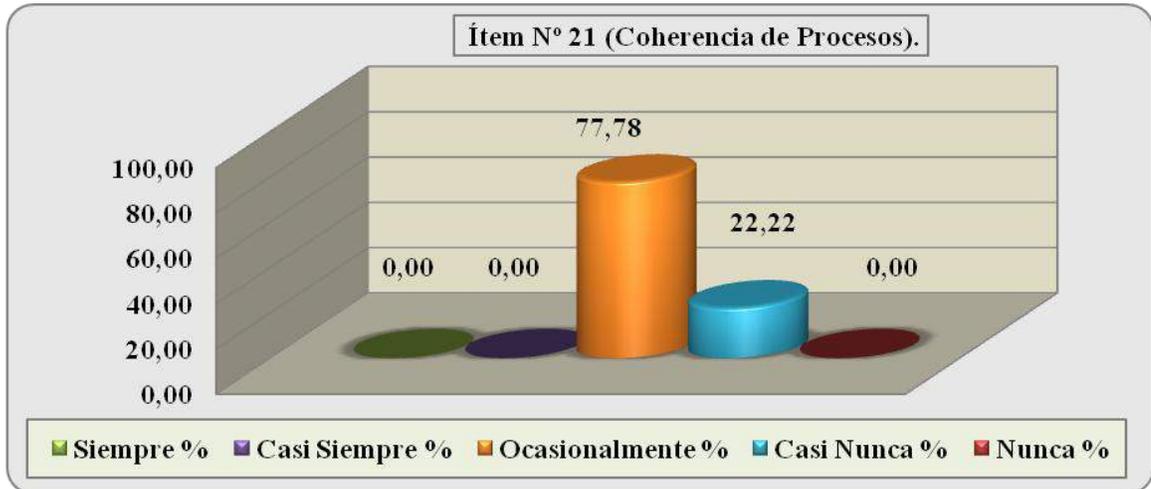


Figura N° 21: Coherencia de Procesos.

Análisis: Siguiendo los datos representados en el gráfico el 77,78% respondió que sólo ocasionalmente los procesos son realizados de manera concatenada; otro 22,22% piensa que casi nunca se aplica reingeniería de procesos en la gestión y gerencia social. Lo que deja en evidencia que en la institución no se le agrega valor a los procesos, por lo cual no se garantiza la atención oportuna y eficaz. Ante esta realidad, también es importante lograr un personal identificado y motivado que realmente le de valor a los procesos, por ello, en INAPYMI es vital que la gerencia gestione y tome decisiones frente a los procesos y a las tareas operativas a corto plazo, claro está, se requiere una visión gerencial más sistémica y visionaria para administrar; estandarizando procesos para generar valía y ser competitivos agregando elementos estructurales para lograr un mejoramiento continuo en los procesos.

Cuadro N° 33.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Procesos de Capacitación.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
22	¿Los procesos de capacitación en gerencia social son una combinación de conceptos y de herramientas que permiten que el gerente entienda los contextos y procesos de cambios constantes?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
22	0	0,00	1	11,11	5	55,56	3	33,33	0	0,00	9	100,00

Fuente: López (2019).

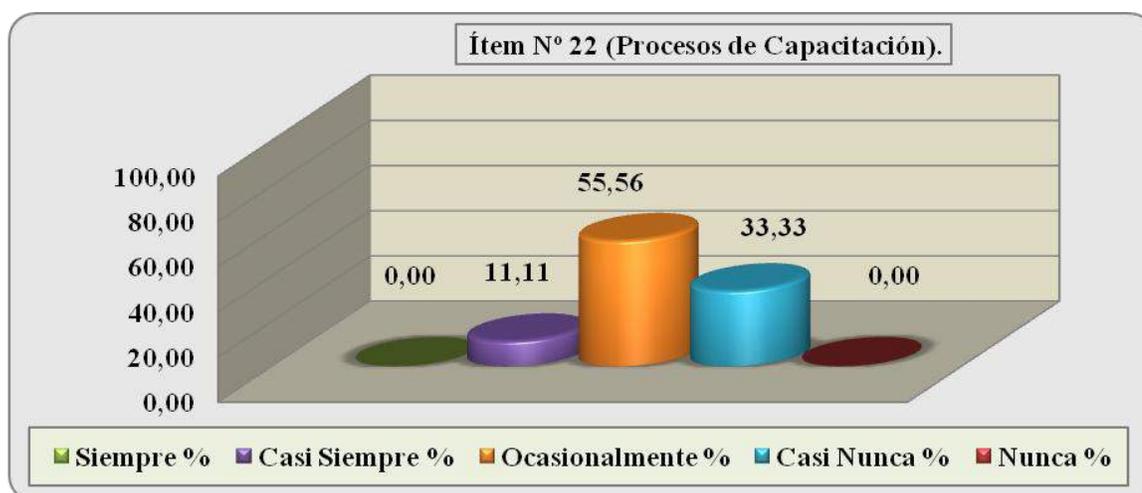


Figura N° 22: Procesos de Capacitación.

Análisis: Como se ilustra en el gráfico y en la distribución de frecuencias el 55,56% manifestó que sólo ocasionalmente se realizan procesos de capacitación y formación en gerencia social; mientras que el 33,33% respondió que casi nunca se efectúa un entrenamiento donde se combinen conceptos y herramientas que permitan a la gerencia entender los contextos y los procesos de cambios constantes. Lo que refleja que al no existir recursos gerenciales especializados en gerencia social, estos cargos son asumidos por profesionales sin ninguna preparación en el área; lo cual origina que no posean claridad y conocimientos sobre la importancia de gerencial y la necesidad de construir las redes de apoyos en el sector social. Motivo por el cual se debe promover la capacitación de la gente involucrada en los proyectos sociales de tal manera que puedan participar con mayores conocimientos, destrezas y habilidades.

Cuadro N° 34.

Distribución de Frecuencia del Indicador: Planes – Medios – Recursos.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

N°	Preguntas											
23	¿Existen planes, medios, recursos, y estructura organizacional suficiente y necesaria para poder implementar o ejecutar proyectos que favorezca al sector comunitario?											
Ítem N°	Siempre		Casi Siempre		Ocasional-mente		Casi Nunca		Nunca		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%

Fuente: López (2019).



Figura N° 23: Planes – Medios - Recursos.

Análisis: Finalmente los datos reflejados en el gráfico muestran que el 55,56% considera que casi nunca existen planes, medios y recursos suficientes para implementar proyectos comunitarios; otro 33,33% respondió que sólo ocasionalmente se cuenta con la estructura necesaria para favorezca al sector comunitario. Lo que ha hecho que en la institución no se emprendan simultáneamente planes y acciones destinadas a redefinir un modelo gerencial, lo cual implica pensar en procesos de impacto profundo, creando políticas redistributivas y consolidando una enérgica eficiencia de los proyectos sociales, es decir, emprender un nuevo estilo de gerencia social; instituyendo y diseñando estrategias ajustadas a los planes para lograr así una dinámica de cogestión que incluya a todos los actores sociales e incremente la capacidad organizativa, la participación comunitaria y las bases gerenciales.

4.3. Resumen de los Resultados: En esta parte del capítulo se realiza una comparación entre los datos encontrados en la aplicación del instrumento y la documentación bibliográfica manejada en la investigación, con el fin de sintetizar la información construyendo así un resumen por objetivo específico. A continuación se muestra unas tablas esquemáticas de la discusión de los resultados:

Cuadro N° 35.

4.3.1. Resumen de los Resultados.

Dimensión: Métodos e Instrumentos de Gerencia Social.

<p>Objetivo Específico N°1: Diagnosticar la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.</p>
<p>Resultados del Instrumento: En lo que respecta al primer objetivo específico donde se diagnosticó la situación actual de la gerencia social participativa en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; los resultados encontrados expresaron las deficiencias en la aplicación de los métodos e instrumentos de gerencia social lo que deja en evidencia lo siguiente:</p>
<ul style="list-style-type: none"> • Carencia en la aplicación de un enfoque holístico-sistémico integral como condición requerida para la comprensión ontológica del ser social.
<ul style="list-style-type: none"> • Poca participación comunitaria y por ende escasa utilización de los nuevos mecanismos.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasa implementación de políticas públicas de gestión social; motivo por el cual, no existe un proceso guía de dirigir a la institución hacia el logro de su misión y los objetivos que ésta se ha propuesto en programas y proyectos sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • Insuficientes mecanismos evaluativos que permitan conocer si se está avanzando y articular las correcciones pertinentes en los proyectos productivos sociales.
<ul style="list-style-type: none"> • El aprendizaje y la interiorización de nuevos paradigmas gerenciales no son empleados.
<ul style="list-style-type: none"> • Pocos indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, que permitan dirigir a la organización al logro y satisfacción de las comunidades.
<ul style="list-style-type: none"> • Escasez de voluntad institucional para sustituir esquemas organizacionales autoritarios y burocráticos por esquemas democráticos y flexibles.
<ul style="list-style-type: none"> • Debilidades en el manejo de la simplificación de los procesos legales, administrativos y la introducción de incentivos para facilitar la iniciativa emprendedora.
<p>Documentación Bibliográfica: (Kliksberg, 1987; p.183) considera que la gerencia social en sí misma se constituye en una herramienta para la administración y gestión de organizaciones sociales. Entendida en su aspecto más profundo, la gerencia social, es una gerencia transformadora, de cambio, que emplea metodologías flexibles y experimentales, visiones holísticas-sistémicas y nuevas lecturas de la realidad y el contexto social. Esta concepción conlleva a entender el rol del gerente social desde un punto de vista multidimensional e integrador, puesto que no solo debe impulsar los objetivos estratégicos de la organización sino al mismo tiempo ser un promotor de procesos con la comunidad.</p>

Fuente: López (2019).

Cuadro N° 36.

4.3.2. Resumen de los Resultados.

Dimensión: Cultura de Fomentar el Emprendimiento.

<p>Objetivo Específico N°2: Determinar los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.</p>
<p>Resultados del Instrumento: Por su parte, el segundo objetivo específico donde se determino los procesos de acompañamiento integral que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; los resultados encontrados demostraron las insuficiencias en el fomento de una cultura gerencial moderna de emprendimientos que permita la orientación necesaria para promover los cambios que se requieren en INAPYMI; lo que muestra lo siguiente:</p>
<ul style="list-style-type: none">• En la institución ocasionalmente se promueven mecanismos e incentivos para nuevos emprendimientos sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Se presentan debilidades en el establecimiento de redes sinérgicas que desplieguen y amplíen el horizonte de posibilidades de todos los actores sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Defectuoso monitoreo y re-evaluación continua dentro de espacios institucionales y comunales.
<ul style="list-style-type: none">• Sólo ocasionalmente en la institución se promueve un acompañamiento técnico integral a las organizaciones comunitarias.
<ul style="list-style-type: none">• Deficiente integración de los diferentes actores sociales como soporte integral y sinérgico, que involucra a entes locales, regionales, nacionales, universidades y comunidades en torno a fomentar el desarrollo de la economía social.
<ul style="list-style-type: none">• Insuficiente promoción de la participación comunitaria en los programas y proyectos sociales.
<ul style="list-style-type: none">• Poca realización del diagnóstico comunal y por ende difícil de reuniones periódicas para formular la visión comunal.
<ul style="list-style-type: none">• Escasas medidas de apoyo constante a las comunidades y emprendimientos sociales en cuanto a lo técnico, financiero y acompañamiento humanizado.
<p>Documentación Bibliográfica: (Osorio, 2011; p.187.) Emprendimiento es la capacidad de una persona para hacer un esfuerzo adicional por alcanzar una meta u objetivo, siendo utilizada también para referirse a la persona que inicia una nueva empresa o proyecto, término que también es aplicado a empresarios que son innovadores o agregan valor a un producto. El emprendimiento como forma de pensar y de actuar, se analiza desde varias perspectivas. El emprendimiento visto desde la economía, es cuando la persona identifica oportunidades con la finalidad de alcanzar beneficio e impacto en la sociedad, para lo cual debe arriesgar dentro de la eficacia y eficiencia. Desde la sociología el emprendedor debe tener en cuenta la cultura y el contexto. Desde el análisis psicológico el emprendimiento pasa por las dimensiones de la creatividad, liderazgo, aptitudes y motivaciones. Por último, el emprendimiento estudiado desde la perspectiva de administración y gestión de la empresa es conocer los métodos y estilos de gestión de la empresa.</p>

Fuente: López (2019).

Cuadro N° 37.

4.3.3. Resumen de los Resultados.

Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales.

<p>Objetivo Específico N°3: Identificar los lineamientos y enfoques gerenciales que en el marco de la gerencia social participativa se emplean para fortalecer el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.</p>
<p>Resultados del Instrumento: En el tercer objetivo específico donde se identifican los lineamientos y enfoques gerenciales que se emplean en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; los resultados encontrados expusieron las carencias en la aplicación de mecanismos emergentes para favorecer a una gestión efectiva en pro del desarrollo institucional y comunitario, que contribuya a una gerencia más humanizada a lo interno y externo de INAPYMI; por lo que se demostró lo siguiente:</p>
<ul style="list-style-type: none">• Falencias en la socialización del conocimiento, porque no se propicia un abordaje desde diferentes disciplinas como acción pedagógica e instrumento de transformación social.
<ul style="list-style-type: none">• Se demostró que la gerencia no establece la estructura necesaria para la sistematización de los procesos mediante la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas.
<ul style="list-style-type: none">• En INAPYMI no se desarrollan las capacidades de liderazgo y gestión utilizando metodologías e instrumentos acordes al contexto actual.
<ul style="list-style-type: none">• Inexactitudes en el impulso de estrategias gerenciales integrales, especialmente en el campo de la gerencia social comunitaria, para apoyar el trabajo construyendo tácticas gerenciales sistemáticas.
<ul style="list-style-type: none">• Insolvencias en la visión gerencial para administrar, estandarizar procesos y generar valía y ser competitivos.
<ul style="list-style-type: none">• Ocasionalmente se realizan procesos de capacitación y formación en gerencia social; donde no se combinan conceptos y herramientas que permitan a la gerencia entender los contextos y los procesos de cambios constantes.
<ul style="list-style-type: none">• Insuficientes planes, medios y recursos necesarios para implementar proyectos comunitarios; de igual modo, no se cuenta con la estructura necesaria para favorecer al sector comunitario.
<p>Documentación Bibliográfica: (Koontz, Weihrich y otros, 2012; p.570) Comprender los lineamientos y los enfoques actuales en la formación de los gerentes y precisar los elementos del paradigma de la gerencia, es vital para la configuración de una nueva gerencia. Enfoques que estén impregnados de un proceso de cambio paradigmático son una necesidad perentoria para organizar los avances y desarrollos que se están dando en el conocimiento, estructurándolos en propuestas integrantes e integradoras que expandan sus sentidos y potencialidades, de manera que puedan ser comprendidas y apropiadas por los gerentes para que su quehacer profesional se oriente hacia una gestión integral e incluyente. Un enfoque sistemático en las actividades gerenciales es clave para agrupar las funciones de planeación, organización, integración de personal, liderazgo y control, que son esenciales para cualquier organización.</p>

Fuente: López (2019).

CAPÍTULO V.

5. LA PROPUESTA.

Modelo de Gerencia Social Participativa para en el contexto del Acompañamiento Integral al Emprendimiento Comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

5.1. Presentación.

De acuerdo con el propósito principal de la investigación, y una vez detallados los resultados emanados del cuestionario aplicado a la población objeto de estudio en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, se procedió a determinar los aspectos conclusivos, los cuales mostraron los elementos que en el marco de la gerencia social participativa inciden directamente en el fortalecimiento al acompañamiento integral al emprendimiento comunitario; y por ende causan un impacto social deficiente en las comunidades que dependen de la asesoría técnica de la referida institución.

Ante esta problemática, surge entonces la necesidad de plantear la propuesta la cual consta del diseño de un modelo de gerencia social participativa a través del cual se fortalezca el emprendimiento comunitario y se consolide e impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas; con la finalidad de empoderar a la personas, motivarlas a un cambio de actitud – aptitud y fomentar una reflexión crítica, donde brote la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores; así como brindar el apoyo técnico en el fomento de las iniciativas micro empresariales ya constituidas. De igual modo, se mejore el conocimiento gerencial humanizado coadyuvando con el

perfeccionamiento institucional, creando nuevas formas y espacios organizacionales, generando redes comunitarias productivas y potenciando su cultura empresarial.

Dentro de esta concepción, se presentan las potenciales alternativas para robustecer la gerencia social participativa en INAPYMI, con base en los principales paradigmas y estrategias de intervención que actualmente orientan la promoción del emprendimiento comunitario, centradas en las experiencias más significativas e innovadoras de la gerencia social que se estaban llevando a cabo en el mundo, con el fin de formular nuevas concepciones y construir un conocimiento social alimentando las diversas praxis gerenciales organizacionales que están a la vanguardia de la gerencia social.

5.2. Justificación.

A grandes rasgos, esta propuesta surge como una alternativa para promover una gerencia social integral e incluyente, ubicada en los nuevos paradigmas científicos con base en los aspectos éticos, para contribuir a la dignidad humana; y en el campo político, para incentivar a hacer realidad el estado social de derecho que se consagra en la constitución de la república; y en el campo organizacional para suministrar un marco para la comprensión de los diversos conceptos que integran la nueva gerencia social de forma racional y secuencial que pueda ser utilizados como una guía para la innovación y el cambio institucional.

En este plano, se procura estimular el uso de los nuevos enfoques gerenciales para generar reflexiones teóricas más amplias sobre los cambios que se deben introducir en una institución tan importante como INAPYMI, cuya misión primordial es facilitar, promover y desarrollar procesos de organización, participación social y acompañamiento en las comunidades, en las cuales se generen proyectos que contribuyan al trabajo productivo y fortalecimiento de la economía comunal. Bajo esta premisa, urge una profunda transformación enmarcada en una enorme diversidad

de alternativas mediante las cuales se organice la resolución de los problemas sociales. En el caso de la gerencia social, los puntos críticos se sintetizan en el cuestionamiento de la eficiencia para asegurar el bienestar colectivo, como de sus posibilidades de transformación para adaptarse a nuevas condiciones sociales.

De allí, que el presente modelo es fundamental para la reconstrucción del nuevo orden social, debido a la importancia progresiva de la participación comunitaria en las políticas gubernamentales, considerando las tendencias de cambios dirigidas hacia la formación de una sociedad organizada y descentralizada, a partir del establecimiento de nuevos sistemas de coordinación social que giren en torno a la idea de que en las sociedades modernas existen numerosas áreas organizadas mediante redes, y que la solución a los problemas existentes se basa cada vez más en la coordinación horizontal de políticas; asimilando el esquema de las relaciones horizontales como parte de las reformas que demandan las organizaciones públicas.

Ciertamente, el presente modelo pretende aportar componentes para mejorar el recorrido metodológico que se utiliza para realizar el acompañamiento de las ideas de emprendimiento comunitario, reflexionando siempre que es la metodología la que se debe adaptar a las dinámicas de las comunidades, y no las comunidades la que se adapte a la metodología institucional; y que dicho recorrido implica la asistencia de todos los actores sociales, además de la unión, la confianza y la responsabilidad institucional y comunal para una posible puesta en marcha de las diferentes iniciativas de emprendimientos.

5.3. Fundamentación.

La fundamentación de la propuesta se basa en la perspectiva teórica de la investigación, la cual conlleva a la revisión bibliográfica de los diferentes autores en el tema de la gerencia social y el emprendimiento comunitario; siempre considerando los paradigmas de una connotación holística-sistémica con una visión ontológica del

Ser humano, debido a que el conocimiento humano es representativo de realidades internas e interpretativo del mundo exterior pasando por la ética, las formas de gestión, el enfoque gerencial y la educación entre otros.

En este escenario, la presente propuesta busca impulsar el diseño y su posterior implementación del modelo de gerencia social participativa en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, para que el mismo, fomente una nueva cultura proactiva organizacional, basada en el compromiso, participación efectiva, responsabilidad, coordinación, trabajo en equipo, comunicación eficaz, entre otros temas. Por ello, la estrategia a utilizar para alcanzar el cambio de la cultura organizacional serán las acciones de capacitación y motivación; a través de talleres, reuniones focales y diálogos personales; dirigidos al capacitamiento en las teorías y técnicas de la gestión social y a la promoción de la motivación para el cambio y el empoderamiento comunitario.

En definitiva, el modelo es una iniciativa de empoderamiento encauzada en configurar la actitud gerencial en las distintas facetas; de manera que el gerente se convierta en un motor de cambio y transformación institucional, comprendiendo al Ser humano en toda su dimensión dinámica y compleja, posibilitando acciones sociales integrales que permitan la generación de sinergias e incrementa a través del conocimiento las capacidades de los emprendedores; de igual modo, produzca un impacto positivo en las comunidades y propicie cambios con mejores expectativas de sostenibilidad.

5.4. Objetivo General.

Desarrollar un modelo de gerencia social participativa que logre configurar los actuales esquemas de formación y gestión social para orientar el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

5.5. Objetivos Específicos.

- Formular las directrices que guíen a la gerencia social participativa en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Incentivar la incorporación de las premisas de la gerencia social participativa en el fortalecimiento del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Brindar la capacitación a los trabajadores en las nuevas técnicas de la gestión social y en la promoción de la motivación para el cambio en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

5.6. Factibilidad del Modelo de Gerencia Social Participativa.

Institucional: El Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, tiene como premisa general facilitar, promover y desarrollar procesos organizacionales de participación social y acompañamiento en las comunidades, en las cuales se generen proyectos que contribuyan al trabajo productivo y fortalecimiento de la economía comunal. En consecuencia, tiene la obligación de fortalecer bajo la premisa de la articulación, las políticas sociales, las políticas económicas y el desarrollo institucional, el emprendimiento comunitario como base para avanzar hacia el desarrollo sustentable; por lo que la propuesta sería una herramienta para modelar el comportamiento gerencial en pro de lograr la misión institucional.

Económico: En términos organizacionales, la implementación del modelo de gerencia social participativa compone un proceso analítico, flexible, y reflexivo, que se ajusta al escenario del contexto institucional de INAPYMI. Por lo que, no se necesita un presupuesto para ejecutarlo, sino la voluntad gerencial para impulsar el progreso y la capacitación de la gente; lo que conlleva, a promover un aprendizaje articulado teniendo muy presente las políticas económicas y el desarrollo institucional; para ello, se cuenta con el apoyo académico y formativo de todas las universidades que hacen vida en la región, que mediante una planificación y coordinación interinstitucional pueden apoyar con todo el proceso de capacitación.

Legal: Desde la perspectiva legal, la propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860; y en el Decreto N° 6.130 de Fecha 03 de Junio de 2008 con Rango, Valor y Fuerza de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular. Donde se establecen las formas de organización y participación de la comunidad derivadas de la norma constitucional y los diversos instrumentos legislativos que la desarrollan, así como la obligación institucional de generar orientar el desarrollo autosustentable, que redunde en la ocupación laboral de las distintas organizaciones sociales y contribuyan a la vez al progreso nacional equitativo; por lo que la propuesta tiene suficientes argumentos legales.

Cuadro N° 38.

5.6.1. Factibilidad del Modelo de Gerencia Social Participativa.

Factibilidad Institucional	La propuesta sería una herramienta para modelar el comportamiento gerencial en pro de lograr la misión institucional.
Factibilidad Económica	-No se necesita un presupuesto para ejecutarlo, sino la voluntad gerencial para impulsar el progreso y la capacitación de la gente. -Las universidades que hacen vida en la región, que mediante una planificación y coordinación interinstitucional pueden apoyar con todo el proceso de capacitación.
Factibilidad Legal	-La propuesta se fundamenta en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. -Decreto N° 6.130 de Fecha 03 de Junio de 2008 con Rango, Valor y Fuerza de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular. -Establecen la obligación institucional de generar y orientar el desarrollo autosustentable.

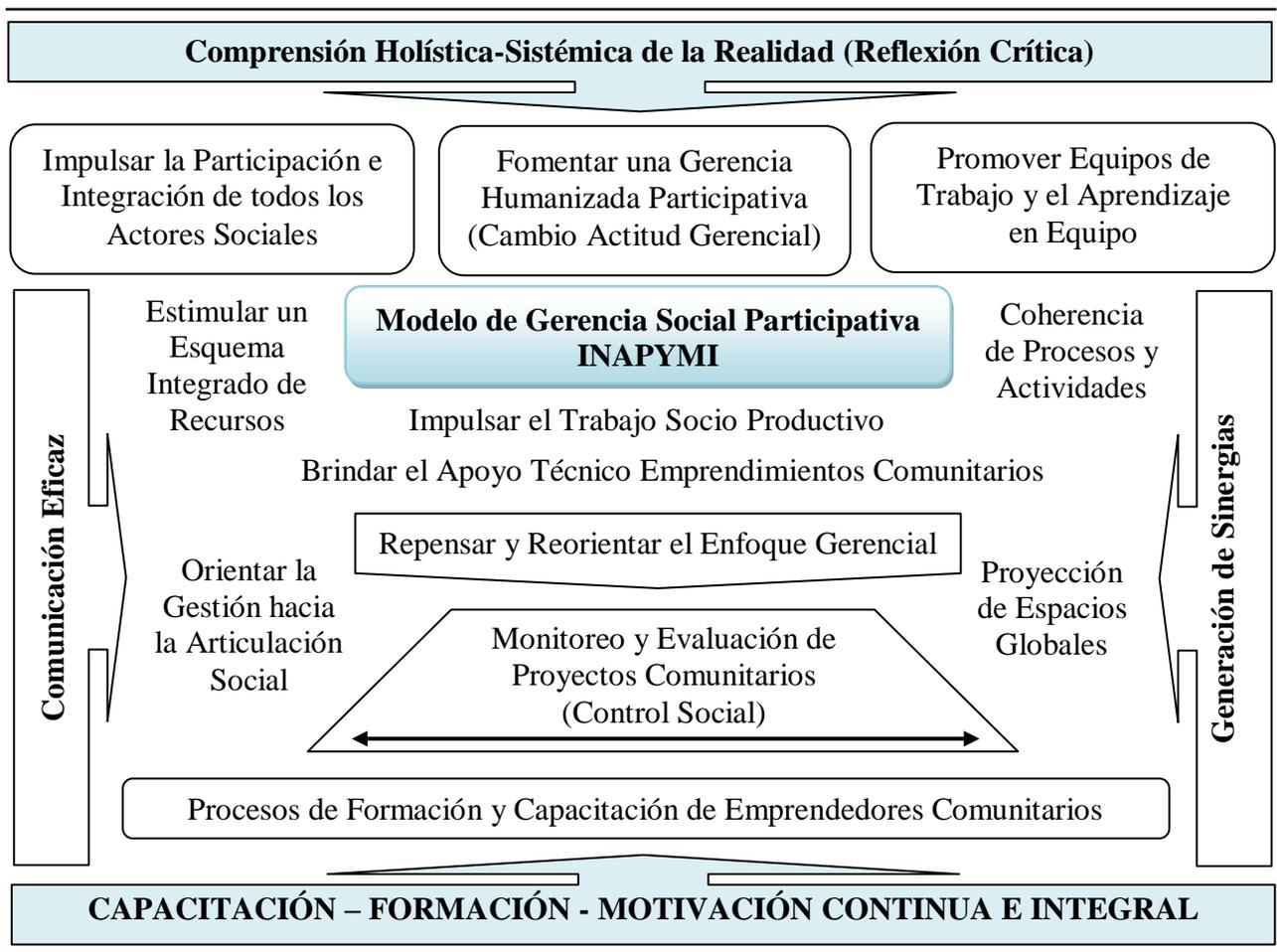
Fuente: López (2019).

5.7. Modelo de Gerencia Social Participativa.

El presente modelo está basado en los postulados de Bernardo Kliksberg considerado el padre de la gerencia social en América Latina. La obra de Kliksberg, uno de los más connotados teóricos latinoamericanos, el cual aborda la cuestión de la gerencia social desde una perspectiva interdisciplinaria con énfasis en la evidencia empírica. Ello le permite proponer cambios profundos en los modelos conceptuales y en el diseño de políticas de desarrollo social, que se resumen en la articulación de las políticas económicas con las sociales y una gerencia social de excelencia. Kliksberg, a lo largo de sus obras subraya como barrera la debilidad institucional del sector social y su baja articulación. Asimismo, señala la ausencia de enfoques gerenciales diferenciados, de acuerdo a los distintos grupos prioritarios para la política social, que el autor define como necesidad de “focalización”; la sub-utilización de la participación, la orientación a la centralización y el déficit de evaluación, constituyen según Kliksberg, importantes obstáculos al desarrollo del nuevo enfoque de gerencia social. Al mismo tiempo, el autor señala que la gerencia social eficiente tiene que ver

con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. Por ello, el desenvolvimiento de las capacidades para hacer gerencia sinérgica en lo social, aparece como una de las oportunidades mayores para aumentar la eficiencia y el impacto social de los proyectos sociales. En atención a los postulados de Bernardo Kliksberg presentamos en forma esquemática y explicativa el siguiente Modelo de Gerencia Social Participativa:

Cuadro N° 39.
5.7.1. Modelo de Gerencia Social Participativa.



Fuente: López (2019).

5.8. Explicación Detallada del Modelo de Gerencia Social Participativa.

Seguidamente se presentan en forma explicativa y detallada cada uno de los componentes que conforman el modelo, con el fin de comprenderlos y profundizar en su conceptualización. Es conveniente precisar, que el modelo de gerencia social participativa que ha sido diseñado para el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; presenta elementos que requieren del liderazgo y de la voluntad gerencial para hacer de esta institución un pilar para impulsar el desarrollo sostenible.

5.8.1. Comprensión holística sistémica de la realidad (Reflexión crítica): La intencionalidad del gerente social como servidor público debe estar focalizada en la gente y para la gente, por ello se requiere de funcionarios con una alta comprensión de la realidad donde se desenvuelven y con una reflexión crítica en el marco sistémico, para poder romper paradigmas tradicionales y así proponer soluciones a las comunidades que las demanden. En este contexto, es primordial realizar el diagnóstico comunitario, el cual sirve como marco referencial para el análisis sistémico de las amenazas y las oportunidades externas, y las debilidades y las fortalezas internas, que son los mecanismos que van a permitir una comprensión verdadera de la realidad que se pretende abordar.

Se debe tener muy presente, que toda organización es un sistema, y modelar su funcionamiento, la forma de su gestión, la dinámica de su administración, supone tener en cuenta un pensamiento sistémico; debido a que la gerencia integral es el arte de relacionar todas las facetas del manejo de una organización en busca de una mayor competitividad. Todo esto lleva, a considerar la iniciativa de iniciar un proceso de mejoramiento continuo, que abarque todas las áreas funcionales de la institución objeto de estudio; además, se asiente en el concepto de que cuando se transforma la mentalidad de las personas, cambian también sus prácticas de trabajo, y es de este

modo que estos cambios sostenidos en las prácticas de trabajo estimulan a su vez, los cambios en las estructuras organizativas de INAPYMI.

5.8.2. Impulsar la participación e integración de todos los actores sociales: La institución aún mantiene métodos administrativos de la gerencia tradicional y ello dificulta el desarrollo del proceso participativo. De ahí, la importancia de un cambio sistémico en la forma de gerencial; en este sentido, la puesta en práctica de un sistema participativo constituye un factor clave para entender el funcionamiento y el clima de la organización y la disponibilidad de integrarse a un ambiente lleno de incertidumbre y complejidades. Concibiendo que una de las herramientas de la gerencia participativa, sea el talento humano que tiene alta importancia, resaltando la promoción del mejoramiento profesional y técnico de los individuos, ya que el desarrollo del hombre constituye el elemento fundamental del proceso de desarrollo social.

Por otra parte, se debe internalizar que el estilo de gerencial en INAPYMI tiene que ser flexible y creativo, resaltando características tales como proponer soluciones para lograr que el trabajador se identifique con su tarea y asuma su responsabilidad y tome a su vez medidas que aumenten la productividad e ideas que permitan generar los insumos necesarios para el desarrollo institucional impactando a las comunidades.

5.8.3. Fomentar una gerencia humanizada participativa. (Cambio actitud gerencial): En términos de política social, el tema de la gerencia de ninguna manera se puede reducir a un conjunto de mecanismos de gestión para la implementación de las políticas, sino que tiene que ser una gerencia con una visión humanista, que este enmarcada en una estrategia global que tenga como eje central al Ser humano. Y es aquí donde radica el reto de la gerencia en pensar en un desarrollo social centrado en los seres humanos. Como lo sostienen muchos autores y teóricos del área social es preciso reemplazar el enfoque mecánico y simplista de la gerencia, por un enfoque sistémico que integre el desarrollo institucional y comunitario. Por esto, impulsar el

cambio es un eje transversal que debe recorrer la gerencia social de INAPYMI. Si el cambio está ausente en la acción gerencial para el desarrollo es imposible hablar de gerencia social; de ahí, que se deben realizar ajuste para garantizar una gerencia adaptativa capaz de dar respuestas estratégicas a la situación de los emprendimientos sociales.

5.8.4. Promover equipos de trabajo y el aprendizaje en equipo: Promover equipos de trabajo a nivel institucional y en las comunidades es fundamental para el buen desarrollo de las actividades; ya que un equipo de trabajo es un conjunto de personas que se necesitan mutuamente y colaboran entre sí para actuar. Solo hay que tener claro que el lema de que “no todos los equipos son grupos, pero no todos los grupos son equipos”; por lo tanto, la noción básica de lo que es un equipo implica el aprovechamiento del talento colectivo. Otro punto esencial, es el aprendizaje en equipo el cual apoya principalmente los procesos para la creación de una organización inteligente; es decir, el aprendizaje continuo fundamenta la necesidad de aprender a ver la realidad adyacente desde la óptica del desarrollo sustentable, por ello, la institución tiene la posibilidad de transformarse positivamente cuando configure la actitud mental de sus integrantes.

5.8.5. Comunicación eficaz: Implementar estrategias para enlazar la gerencia social con los procesos de comunicación comunitaria es fundamental para establecer la confianza, la cercanía que contribuya a convertir la gerencia social en un escenario de encuentro entre la comunicación comunitaria y los procesos de desarrollo de orden social. La comunicación es inherente a la gerencia social.

Por este motivo, todo proceso de comunicación en INAPYMI deben facilitar los mecanismos y ayudar a promover una gerencia para la comunidad, a la vez ayudar a establecer una mejor calidad de los servicios de las instituciones sociales. Esto conduce a que el gerente social deberá tener como retos primordiales, además de una comprensión detallada de la política social y las necesidades de los grupos sociales

vulnerables, contar con un sistema de información preciso y ordenado, enmarcado en una estrategia comunicativa que se dirija a la comunidad a la cual se encuentra vinculado laboralmente. Al mismo tiempo, debe ser un traductor, es decir, ser capaz de actuar como intérprete y facilitador de los procesos comunicativos y sociales que se dan en el tejido cultural y social; fomentando el intercambio, la formación y la investigación ofreciendo instrumentos para la socialización de la información y fomentando los canales de expresión.

5.8.6. Estimular un esquema integrado de recursos: En relación a la integración de recursos es importante que la gestión administrativa y financiera de INAPYMI esté orientada a crear un clima de confianza, cooperación, participación y comunión entre los equipos humanos y técnicos que intervienen en los procesos gerenciales. Dicho de otro modo, se tiene que privilegiar los recursos con que se cuenta para la gestión social, dando un uso racional y valorando cada vez más el talento humano y la creatividad de las personas y los grupos. Así como también, promover un manejo de modo transparente los recursos financieros mediante presentación de informes periódicos sobre ejecución y uso de los mismos, herramientas de control de gestión administrativa y auditorías tanto institucionales como a los proyectos comunitarios que se estén en ejecución.

5.8.7. Coherencia de procesos y actividades: Los resultados de la investigación evidenciaron las falencias en la implementación de nuevas intervenciones y estrategias para mejorar los procesos internos de la institución. El principal problema fue la falta de estructura organizacional, así como poca coherencia entre las políticas y las actividades operativas. Tales hechos llevan a la necesidad de implementar una gestión de procesos que responda a los principios de igualdad, moralidad, eficacia, economía, celeridad e imparcialidad, que la institución debe tener como norma administrativa. Dentro de este aspecto, juega un papel importante la racionalización de los trámites, con el fin de mejorar la eficiencia y la eficacia, al simplificar los procesos y operaciones, concentrando los esfuerzos en los talentos más relevantes de

la gerencia. La gerencia de INAPYMI debe reorientar los procesos mediante la implementación de métodos y procedimientos documentados y actualizados que permitan que todo el talento humano tenga claro las actividades vitales para cumplir a cabalidad con la misión y objetivos institucionales.

5.8.8. Impulsar el trabajo socio productivo: Partiendo desde la perspectiva del emprendimiento, es trascendental considerar el enorme potencial que tienen las pequeñas microempresas para transformar las economías; de ahí la importancia de promover el desarrollo de los pequeños emprendimientos productivos. Se trata de iniciativas que tienen como objetivo principal la integración social de poblaciones o grupos comunitarios en situación de vulnerabilidad, apostando para el logro de sus objetivos a la generación de valor económico y la creación de riquezas, al mismo tiempo que fomenta el fortalecimiento de los lazos sociales dentro de la comunidad, al promover el asociativismo. En definitiva, es vital el emprendimiento comunitario como un enfoque de vanguardia para encontrar y apoyar las mejores ideas de negocios que permitan entrar en el mercado competitivo, elevando el nivel de renta, mejorando la vida de los emprendedores y ayudando a estabilizar la economía.

5.8.9. Brindar el apoyo técnico a emprendimientos comunitarios: El apoyo técnico por parte de INAPYMI es primordial para la supervivencia de los pequeños emprendimientos, y a la vez vital para la puesta en marcha de negocios sostenibles en el tiempo. Asimismo, brindar la asistencia técnica para que la gente pueda generar fuentes de ingresos genuinas, en base a sus potencialidades, constituyen propuestas alentadoras de gerencia social; siendo esta el eje principal para apuntalar y conocer el entorno y las potencialidades emprendedoras, y la vez buscar ampliar las capacidades para la puesta en marcha de un proyecto comercial, pero también de vida, ya que involucra una planificación de los tiempos familiares, una reevaluación de la estima personal al tener un proyecto propio, que sea valorado por la comunidad, y desarrollado en compañía de un grupo de funcionarios que actúen como acompañantes, y con un apoyo solidario ante las dificultades. Concretamente, el

acompañamiento técnico continuo, estrecho y flexible a los emprendimientos, con profesionales externos y con técnicos comunales, va a mejorar las posibilidades de éxito en los contextos locales complejos, asegurándose siempre que todo acompañamiento técnico debe reducirse gradualmente en función a la consolidación de las capacidades propias en los emprendimientos.

5.8.10. Repensar y reorientar el enfoque gerencial: En la actualidad urge rediseñar los modelos de funcionamiento organizacional dentro de INAPYMI, es decir, encontrar nuevos caminos para la construcción de estrategias para el nuevo orden institucional que la realidad exige. Asimismo, se debe instaurar un encuadre global con los nuevos paradigmas del conocimiento buscando la construcción de estrategias alternativas para gestionar con efectividad, lógicamente involucrando a todos los actores sociales. Es entonces, importante abordar algunos autores que presenten enfoque relacionados con la introducción de cambios en las organizaciones y su impacto en las personas. Bajo este esquema, es fundamentar una gerencia realista que entienda y sepa introducir el cambio. Es por ello, que el líder gerencial debe propiciar estrategias que le permitan minimizar la resistencia al cambio del personal dentro su organización, estimular y crear un ambiente adecuado para lograr que se adapten con mayor facilidad. Dentro de esta perspectiva, es imprescindible la elaboración de un enfoque alternativo de gerencia social que sintetice los aportes del trabajo social, las ciencias administrativas y sociales; erradicando los enfoques gerenciales tradicionales, la improvisación y carencia de formación académica en el campo de la gerencia social, porque las políticas sociales expresadas en programas y proyectos, exige pensar y saber qué se está haciendo, qué se debe hacer y cómo debe hacerse; valorizando sus alcances y reconociendo los límites mediante una reflexión crítica que se sustente en una concepción teórica metodológica.

5.8.11. Orientar la gestión hacia la articulación social: Es imprescindible la participación, la articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales e instituciones privadas, que permitan el desarrollo del

emprendimiento organizado, para con ello, orientar los proyectos a que respondan a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. La articulación entre instituciones públicas y privadas en sus diferentes facetas y con sus diferentes instrumentos, va a contribuir en la difusión de la capacitación como medio para la generación de competencias emprendedoras. Lo expuesto, conlleva por parte de INAPYMI la implementación de programas de capacitación y formación, a través de una propuesta alternativa de formación integral en el entorno institucional y comunitario que facilite la articulación entre la gerencia y los miembros de las comunidades, con un programa formativo adaptado a las características y a las necesidades de los emprendedores comunitarios.

5.8.12. Proyección de espacios globales: Otro elemento a considerar, son los espacios globales de participación donde se interactúe con los otros actores sociales, económicos, productivos, disciplinarios propiciando la creación de las redes sociales, de aprendizaje y del conocimiento. Rechazando cualquier autoritarismo, y todo tipo de abuso de autoridad, lo que implica romper con el conservadurismo que predomina en la sociedad, tratando de generar espacios organizacionales y luchar porque se respete la integridad de las personas. En este particular, se debe abordar la creación de espacios globales desde la perspectiva de la interacción sociocultural en términos de la corresponsabilidad, como una necesidad humana y como una herramienta operativa para generar el cambio social en las comunidades. Se debe tener como premisa fundamental que todos los actores sociales participen en todas las fases de desarrollo de los proyectos, con autonomía e iniciativa para emprender el proceso de toma de decisiones en espacios de poder compartido.

5.8.13. Generación de sinergias: Es importante mantener la filosofía institucional bien definida, la cual debe ser socializada entre los actores internos de la institución para lograr el empoderamiento y generar sinergia en el desempeño de las responsabilidades, en la búsqueda de alcanzar la visión y metas institucionales. Lo cual incluye una sucesiva e interactiva participación a la gestión de los proyectos por

parte de los actores sociales, con procesos de motivación y reafirmación que tengan elementos claves para los procesos de análisis, discusión y reflexión, y de intercambio horizontal entre experiencias similares, para construir una sinergia positiva en función del desarrollo gerencial y de los emprendimientos comunitarios. Cabe mencionar, que la sinergia existente entre los actores sociales en todas y cada una de las fases que conforman el proceso de gerencial, así como en sus interrelaciones, es la base del fortalecimiento institucional y es uno de los vehículos centrales para caminar hacia el empoderamiento de la ciudadanía.

5.8.14. Monitoreo y evaluación de proyectos comunitarios: Desde el punto de vista del control social, como forma de participación y eje central de la revisión periódica de la gestión surge el monitoreo y la evaluación de los proyectos comunitarios, como una herramienta para intervenir y vigilar la ejecución de recursos suministrados por entes gubernamentales, garantizando así la equidad y justicia social, previniendo los actos de corrupción e incluyendo los intereses colectivos. De allí, que la participación como ejercicio de control social, constituya una pieza clave para garantizar el seguimiento y monitoreo gerencial desde la institución conjuntamente con las comunidades que ejecuten proyectos. En este contexto, la incorporación de las comunidades al mapa organizacional, tiene su asidero en las nuevas formas de democracia participativa, esto surge de la necesidad de vincular las actividades y responsabilidades internas con las de los emprendimientos comunitarios; es decir, como parte sustantiva del ciclo de las políticas, como por la relevancia que tiene en sí misma como herramienta de la gerencia social, en definitiva, el monitoreo y la evaluación son instrumentos básicos para la creación de valor, la articulación de todo el proceso gerencial y de emprendimientos.

5.8.15. Procesos de formación y capacitación de emprendedores comunitarios: En este punto, la importancia del aprendizaje del emprendimiento en personas con interés en la búsqueda de superación personal y mejorar la calidad de vida, garantizara la factibilidad de emplear una capacitación que contribuya con

información de forma directa y entendible, con el propósito de complementar sus conocimientos, además de ayudarlos a lograr el desarrollo y crecimiento comunitario.

De acuerdo a la información recopilada, y la documentación bibliográfica revisada en el transcurso del estudio se pudo concluir, que el emprendimiento es la base del desarrollo comunitario, cabe recalcar, que la base para conseguirlo es el conocimiento, el esfuerzo, y la capacitación constante. Surge así, la necesidad de incentivar y preparar a las personas por medio de la ejecución de proyectos de capacitación, con el propósito de instruir con bases teóricas y conceptuales sobre el tema del emprendimiento. Por esta razón, se plantea en la presente propuesta la capacitación como elemento que sirva de apoyo e instruya con los conocimientos fundamentales aportando así al crecimiento profesional de los beneficiados, con el fin de promover la creación de negocios innovadores e impulsar el desarrollo y crecimiento del sector.

5.9. Estrategias para Aplicar el Modelo de Gerencia Social Participativa.

Estrategia N° 1: Primeramente tiene que haber una sensibilización a través de talleres de formación de los gerentes sociales a nivel de la institución, para que asimilen la necesidad de avanzar en la implementación de nuevos mecanismos gerenciales cimentados en los postulados de la gerencia social participativa, para así incentivar la introducción de los cambios necesarios requeridos para fomentar una cultura organizacional que tenga como premisa la potencialización del emprendimiento comunitario. Este abordaje, va propiciar cambios culturales profundos en la perspectiva de lograr una actitud positiva, proactiva y propositiva que sustituya la burocracia en propuestas y alternativas para el desarrollo individual y colectivo.

Estrategia N° 2: En la perspectiva de lograr el cambio, el compromiso institucional y la vez el empoderamiento comunitario la segunda actividad tiene que estar dirigida a

la socialización a través de mesas de trabajo de todos los actores sociales que tienen incidencia directa en la ejecución de los proyectos sociales, tanto a nivel institucional como en el sector emprendedor, para así lograr una participación efectiva indispensable para lograr la renovación institucional. Del mismo modo, la participación debe conducir a procesos de “integración” de los sectores menos favorecidos con procesos de aprendizaje e información y la interlocución entre los diferentes actores sociales; la participación debe convertirse en el canal de comunicación con la comunidad retroalimentándola con la información y capacitación recibida.

Estrategia N° 3: Propiciar una gestión gerencial integral mediante la puesta en marcha de procesos alternativos y coherentes con una visión integradora de todos los elementos de gestión innovadora, en la perspectiva de lograr en términos de calidad y eficiencia el mejoramiento continuo de la institución y la consolidación del emprendimiento comunitario. De este modo, la gestión gerencial se convierta en la herramienta sistémica para apoyar el desarrollo de todas las acciones institucionales; contando con un personal altamente motivado y con sólidos conocimientos de los procesos, capaces de participar con efectividad y eficiencia en los nuevos roles a fin de optimizar la gestión.

Estrategia N° 4: Reflexionar el ejercicio del control social como parte del proceso de participación que trascienda la dimensión de lo inmediato y complemente a fondo la co-gerencia mediante el seguimiento y monitoreo de proyectos. El control social permitirá diseñar los indicadores sociales, técnicos y financieros que permitan un acercamiento eficaz en el desarrollo de las tareas. De ahí la importancia de la transparencia a través de la renovación del aparato administrativo institucional, y del otro lado, establecer el control social como una herramienta fundamental de carácter permanente y continuo a fin de garantizar procesos conducentes al mejoramiento de la ejecución de los proyectos.

Estrategia N° 5: Ampliar los procesos motivacionales y de capacitación impartiendo varios talleres en temas de gerencia social, desarrollo humano, motivación, liderazgo, gestión estratégica, sistemas de organización, contraloría social, emprendimiento comunitario entre otros. Considerando que esta estrategia es el eje central de la presente propuesta se debe brindar un aprendizaje constante a las personas que provienen de las organizaciones sociales y de la institución en las diversas funciones y en aquellas que potencialmente podrían acceder, creando y recreando iniciativas y nuevas opciones metodológicas, a fin de cubrir las necesidades de los grupos sociales. También se debe tener claro, que la implementación de proyectos sociales, se instaura una arena política en la que pugnan diversas fuerzas, convergen diferentes problemas emergentes, intereses de grupos y situación país. Por ello, la gerencia social tiene que aportar elementos de análisis, de reflexión, de flexibilidad e incorporación de la innovación en la gestión de los emprendimientos sociales en pro del combate a la pobreza.

Cuadro N° 40.

5.9.1. Estrategias para Aplicar el Modelo de Gerencia Social Participativa.

Número de Estrategia	Estrategia a Utilizar	Mecanismo a Utilizar	Objetivo de la Estrategia
Estrategia N° 1.	Sensibilización de los gerentes sociales.	-Talleres de formación.	-Asimilar la necesidad de cambios emergentes.
Estrategia N° 2.	Socialización de todos los actores sociales.	-Mesas de trabajo. -Reuniones focales.	-Formular las directrices que guíen a la gerencia social participativa. -Participación e integración efectiva.
Estrategia N°3.	Propiciar una gestión gerencial integral.	-Puesta en marcha de procesos Alternativos y coherentes.	-Incentivar la incorporación de las premisas de la gerencia social participativa. -Mejoramiento continuo. -Consolidación del emprendimiento comunitario.
Estrategia N°4.	Reflexionar el ejercicio del control social.	-Co-gerencia mediante el seguimiento y monitoreo de proyectos.	-Establecer el control social como una herramienta permanente.
Estrategia N°5.	Ampliar los procesos motivacionales y de capacitación.	-Impartir talleres en temas de gerencia social. -Reuniones focales.	-Brindar un aprendizaje constante en nuevas técnicas de gestión social.

Fuente: López (2019).

5.10. Direccionalidad del Modelo de Gerencia Social Participativa.

La gerencia social bien ejecutada jugar un papel preponderante en la adecuada orientación, administración y gestión de la inversión social, al propiciar el perfeccionamiento gerencial y por ende de las instituciones, la elevación de los niveles educativos y el incremento del conocimiento en las comunidades, al incrementar los potenciales de acción mediante mejores estándares de crecimiento, en fin, al promover un desarrollo cultural que fortalezca las interacciones, las redes

sociales y la capacidad de generar sinergias. Bajo esta mirada, la dirección de la presente propuesta en cuanto a su planificación, ejecución, dirección, supervisión, evaluación y control, estará bajo la entera responsabilidad de la directiva del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Bajo esta premisa, conviene precisar que con la presentación de este modelo se procura una comprensión gerencial de que la gerencia social integral busca la excelencia en la gestión social de modo que el desarrollo pueda además de ser sostenible, tener un ritmo sostenido para que efectivamente contribuya a garantizar una calidad de vida digna para todas las personas; entendiendo la realidad en términos de conectividad, interdependencia y retroacción, y asumiendo los problemas y las potencialidades como procesos dinámicos que a su vez se conviertan procesos cambiantes.

Por esta razón, el modelo de gerencia social como estrategia parte de profundas convicciones éticas de la gerencia, al razonar primero, que todos los actores sociales contribuyen con sus acciones u omisiones a configurar el tipo de sociedad y de convivencia en el que transcurre su existencia; y en segundo lugar, que todas las personas y organizaciones son responsables de las consecuencias y efectos que su hacer, o no hacer genera en los otros sistemas sociales; por ello, es fundamental un profundo debate y reflexión política para la construcción de espacios globales.

**5.11. EVALUACIÓN DE RESULTADOS A TRAVÉS DE UNA PRUEBA
PILOTO DE LA APLICACIÓN DE LA PROPUESTA.**

Cobertura del Objetivo Número 5 de la Investigación: Evaluar la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Cuadro N° 41.

5.11.1. Cobertura de Objetivos Específicos de la Propuesta.

Objetivo General de la Propuesta.	
Desarrollar un modelo de gerencia social participativa que logre configurar los actuales esquemas de formación y gestión social para orientar el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	
Objetivos Específicos de la Propuesta.	Beneficio Esperado.
Formular las directrices que guíen a la gerencia social participativa en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	Facilitar una guía a la directiva fundamentada en la gerencia social desde la perspectiva holística-sistémica para la promoción de procesos de cambio en las maneras de pensar, de sentir y de actuar de todos los gerentes que laboran en INAPYMI.
Incentivar la incorporación de las premisas de la gerencia social participativa en el fortalecimiento del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	Suministrar un grupo de herramientas para que se comprenda y alcance la participación efectiva, no solo en el discurso, sino fundamentalmente en la práctica para construir, diseñar y estimular el desarrollo de los emprendimientos comunitarios.
Brindar la capacitación a los trabajadores en las nuevas técnicas de la gestión social y en la promoción de la motivación para el cambio en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.	Proporcionar un aprendizaje basado en enfoques emergentes de gerencia social para aumentar las capacidades gerenciales y generar una retroalimentación que conduzca a procesos de empoderamiento.

Fuente: López (2019).

Prueba Piloto: Profundizando en la evaluación de resultados de la propuesta destaca la aplicación de una prueba piloto, para visualizar la implementación del Modelo de Gerencia Social Participativa, y de esta forma, observar la viabilidad de la propuesta como una solución técnica metodológica. Dicha evaluación de la prueba piloto, se obtuvo a través de una tabla de niveles de cumplimiento, que permitió valorar la acometida de los objetivos trazados en el diseño del modelo, con el fin de comprobar el grado de avance y detectar las falencias del mismo y plantear los correctivos que permitan fortalecer la administración del modelo en INAPYMI; la mencionada prueba constó de tres (03) meses de duración.

Ante todo, lo primero que se realizó fue la presentación de la propuesta a los directivos del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes; mediante una reunión de trabajo para su posterior evaluación, aceptación y autorización de la implementación de la prueba piloto, igualmente se cumplió con un taller explicativo al resto de los trabajadores de la institución para revelar las bondades, detalles, contenido y cualidades necesarias para llevar a cabo la ejecución del modelo, y por ende solicitar la colaboración del todo el personal involucrado en el desarrollo de la propuesta.

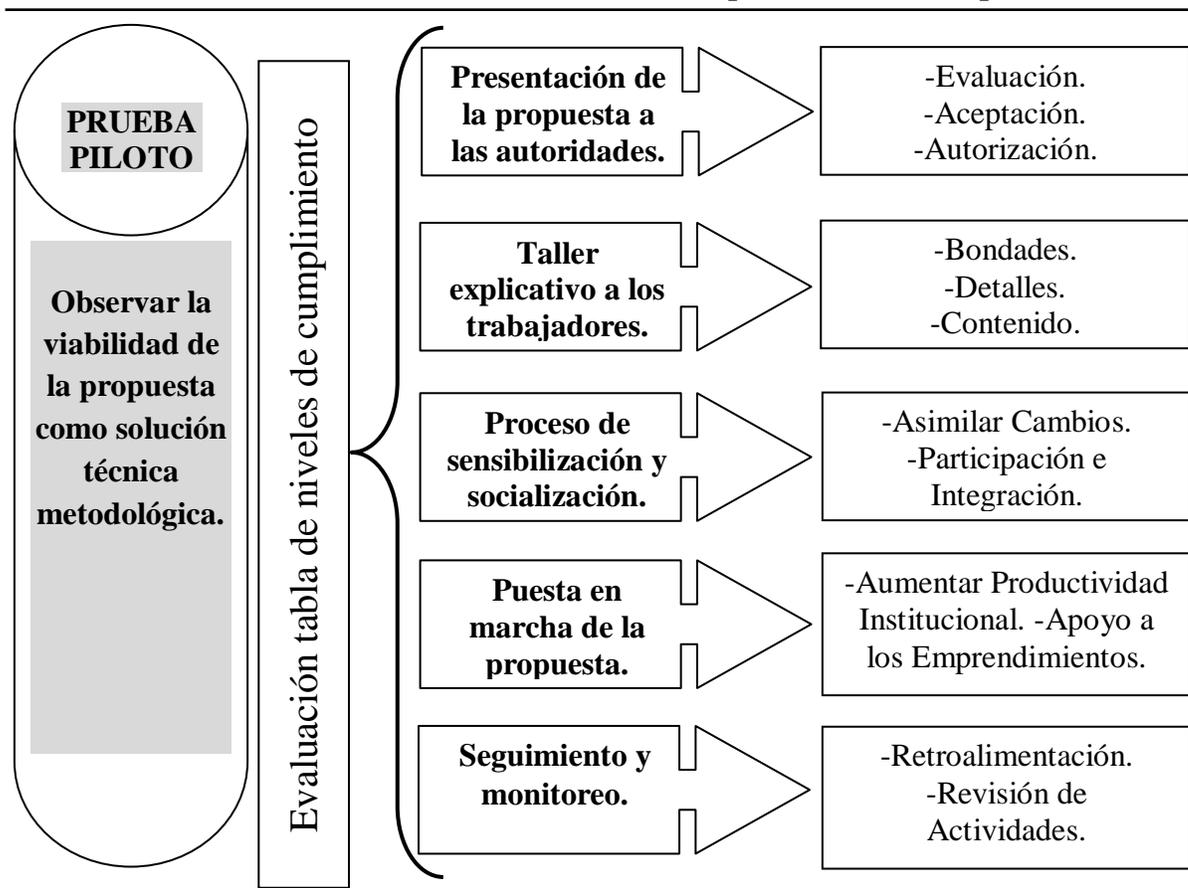
Seguidamente, después de haber suministrado toda la información referente al desarrollo de la propuesta se procedió a iniciar el proceso de sensibilización y socialización de todo el personal para asimilar la necesidad de cambios en la institución y lograr la participación e integración efectiva de todos los funcionarios en la ejecución de los parámetros determinados en el modelo de gerencia social participativa. Posteriormente, se colocó en marcha la propuesta con la posibilidad de que la institución funcione como ente mixto, a través de la implementación de un modelo flexible y creativo, proponiendo una política que permita la participación de los trabajadores y las comunidades, aumento así la productividad de la institución e incrementando el apoyo a los emprendimientos sociales. Finalmente, se recurrió al paso de evaluación seguimiento y monitoreo del modelo, para con ello, realizar una

retroalimentación y revisión de las actividades que propicien e induzcan al cambio de la cultura organizacional vinculándola con el crecimiento de los proyectos sociales.

En este ámbito organizacional, también hay que tener presente la necesidad urgente de organizar los avances y desarrollos que se están dando en el conocimiento, estructurándolos en premisas integrantes e integradoras que ayuden a fomentar las potencialidades gerenciales, de manera que puedan ser comprendidas y apropiadas por todos los actores sociales, para que el quehacer institucional se oriente hacia una gestión integral e incluyente.

Cuadro N° 42.

5.11.2. Pasos de la Evaluación de Resultados de la Aplicación de la Propuesta.



Fuente: López (2019).

Luego de los tres meses de la prueba piloto se ejecutó la evaluación de la propuesta mediante la aplicación de la tabla de evaluación de los niveles de cumplimiento a la población objeto de estudio; la misma se llevo a cabo, como una herramienta que sirve para establecer el cumplimiento adecuado y oportuno de los objetivos, las metas y las actividades planeadas; igualmente, es una función que facilita detectar fallas y reconocer las amenazas, los riesgos y las oportunidades del modelo. En dicha evaluación, se consideraron cinco (05) factores claves los cuales son:

- **Eficiencia:** Relaciona los resultados medibles y tangibles con los costos.
- **Eficacia:** Relaciona el o los objetivos específicos con los resultados esperados para valorar la capacidad del proyecto.
- **Impacto:** La evaluación de impacto medirá los cambios y las transformaciones que se han producido con el proyecto.
- **Pertinencia:** Mira ante todo el acierto o no en la elección de la alternativa para solucionar el problema que originó el proyecto.
- **Viabilidad:** Es un concepto que se maneja indistintamente como sostenibilidad económica o social del proyecto.

Cuadro N° 43.

5.11.3. Tabla de Evaluación de los Niveles de Cumplimiento.

Evaluación de los Niveles de Cumplimiento y Ejecución.				
Factores Claves	Valores Asignados	Nivel de Cumplimiento	Descripción	Selección Encuestados
Eficiencia Eficacia Impacto Pertinencia Viabilidad	5	Muy Alto	Máximo Cumplimiento	7
	4	Alto	Cumplimiento Satisfactorio	2
	3	Medio	Cumplimiento Parcial	0
	2	Bajo	Mínimo Cumplimiento	0
	1	Ninguno	Cumplimiento Nulo	0

Fuente: López (2019).

Cuadro N° 44.

5.11.4. Distribución de Frecuencia y Porcentaje de Niveles de Cumplimiento.

Categoría	Muy Alto		Alto		Medio		Bajo		Ninguno		Totales	
	F	%	F	%	F	%	F	%	F	%	Total	%
1	7	77,78	2	22,22	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	9	100,00

Fuente: Tabla de Evaluación de los Niveles de Cumplimiento. (2019).

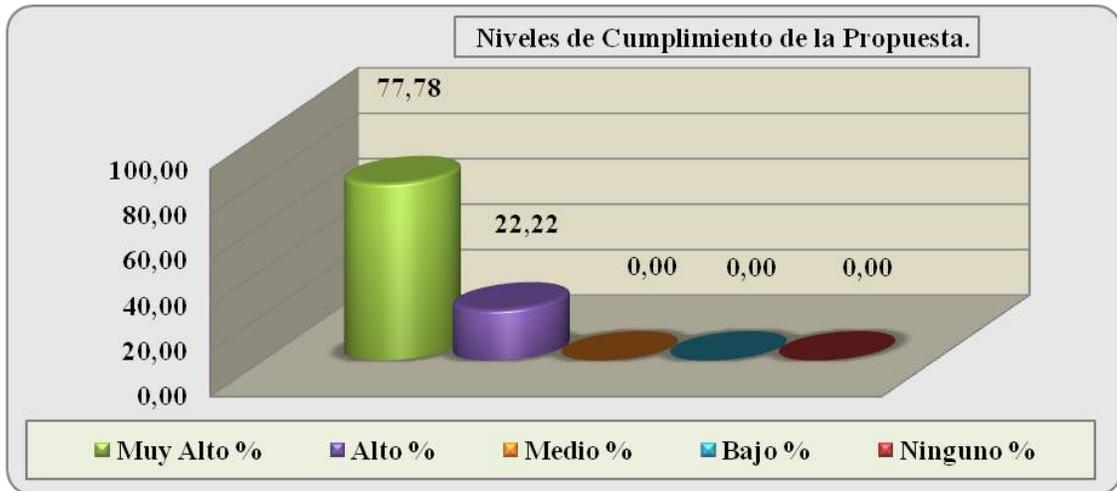


Figura N° 24: Niveles de Cumplimiento de la Propuesta.

Análisis: Analizando los niveles de cumplimiento de la propuesta, en el presente gráfico se puede denotar que el 77,78% de los encuestados revelaron que el modelo de gerencia social participativa durante su aplicación conto con un máximo nivel de cumplimiento lo cual evidencia la viabilidad de la propuesta; mientras que el 22,22% expresó que el cumplimiento fue satisfactorio y acorde a la expectativa que se esperaba. Es importante puntualizar, que la puesta en marcha de este instrumento permitió recolectar información de manera sistemática, es decir, una reflexión sobre cómo se realizan las actividades institucionales, práctica que debe convertirse en una acción constante a fin de partir siempre de un punto más avanzado de conocimiento social; para lo cual es necesario fomentar una cultura gerencial moderna que permita realizar los ajuste, y que este orientada al logro de los cambios sociales para promover la innovación dinámica.

5.12. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.

5.12.1 Conclusiones.

Una vez analizados los resultados obtenidos en el capítulo anterior, se puede evidenciar que la gerencia social está estrechamente asociada a la complejidad e incertidumbre que caracteriza a los nuevos entornos organizacionales y al desarrollo de estructuras participativas que permitan incrementar la capacidad de análisis e interpretación de la realidad del emprendimiento comunitario; y como es el tema que nos ocupa se pudo demostrar las anormalidades en torno al acompañamiento integral de los proyectos productivos que dependen de la asesoría técnica del Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes. En este sentido, surge la necesidad imperiosa de que las instituciones y las comunidades asuman un rol activo en la solución de las falencias de los emprendimientos; entendiendo que el emprendimiento debe ir obligatoriamente ligado a la educación y al espíritu emprendedor, para con ello, crear nuevas formas de producir ofreciendo más y mejores servicios que contribuyan al desarrollo del comercio generando nuevas fuentes de trabajo. Dentro de los aspectos conclusivos tenemos:

- En función de los resultados arrojados por el instrumento aplicado donde se diagnosticó la situación actual de la gerencia social participativa los hallazgos encontrados expresaron las deficiencias en la aplicación de métodos e instrumentos de gerencia social enmarcados en los nuevos enfoques gerenciales como herramientas vitales para comprender los avances significativo sobre el cómo conciben al ser humano y su desarrollo dentro del emprendimiento social; este panorama hace evidente algunas de las problemáticas más significativas y estructurales de la institución.
- En este mismo plano, se evidenció la carencia en la aplicación de un enfoque holístico-sistémico integral como condición requerida para la comprensión

ontológica del ser social y el análisis de la naturaleza de la realidad social; con el fin de concentrar esfuerzos y que las acciones de emprendimientos sociales repercutan positivamente en lograr mayor impacto y sostenibilidad. Los aspectos manifestados en el cuestionario también revelaron la poca participación comunitaria y por ende escasa utilización de los nuevos mecanismos emergente de gerencia social participativa, tanto a lo interno de la institución como a lo externo; originando una deficiente construcción de escenarios básicos para fortalecer la gerencia social participativa y empoderar a las comunidades.

- Del mismo modo, se pudo evaluar la escasa implementación de políticas públicas de gestión social; motivo por el cual, no existe un proceso guía de dirigir a la institución hacia el logro de su misión y los objetivos que ésta se ha propuesto en programas y proyectos sociales, mediante la aplicación de un ejercicio dinámico y participativo a través del cual los equipos de trabajo clarifiquen la dirección futura de la organización y las capacidades de la mismas. También se pudo apreciar los insuficientes mecanismos evaluativos que permitan conocer si se está avanzando en el camino correcto y articular las correcciones pertinentes en los proyectos productivos sociales; de hecho, los procesos de seguimiento y evaluación educan e informan a la gerencia, guiando los procesos necesarios para entender y priorizar los problemas, proponiendo y gestionando soluciones.
- El análisis de los datos también revela que el aprendizaje y la interiorización del conocimiento no son adquiridos mediante un proceso consciente, libre y responsable para generar una retroalimentación positiva y reflexiva. Otro aspecto destacable, son los pocos indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales que se utilizan en la institución, lo que no permite dirigir a la organización al logro y satisfacción de las comunidades; por lo tanto, la base de los indicadores es deficiente como la productividad y la competitividad, lo cual dificulta que se generen desde las propias comunidades iniciativas productivas viables acordes a las fortalezas y recursos de sus localidades.

- También se pudo determinar la insuficiente voluntad institucional para sustituir esquemas organizacionales autoritarios y burocráticos por esquemas democráticos y flexibles, de hecho, la diversidad de intereses de la organización lleva a una realidad compleja, que afecta tanto a los proyectos como a las posibilidades de los emprendimientos, por ello, es visible la diferencia entre la voluntad declarada y las decisiones reales de los directivos, lo que deja claro la dualidad discursiva. Es imprescindible tener en cuenta también, las debilidades en el manejo de la simplificación de los procesos legales, administrativos y la introducción de incentivos para facilitar la iniciativa emprendedora, de manera, que es significativo la una reducción de los procesos para promover una cultura emprendedora que pueda alcanzar altos niveles de competitividad.
- Continuando en la misma línea conclusiva, también se determinaron los procesos de acompañamiento integral que se realizan en la institución; los resultados encontrados demostraron las insuficiencias en el fomento de una cultura gerencial moderna de emprendimientos que permita la orientación necesaria para promover los cambios que se requieren en INAPYMI. Sobre el tema, se encontró que en la institución sólo ocasionalmente se promueven mecanismos e incentivos para nuevos emprendimientos sociales, tarea que recae de modo inevitable sobre las instituciones públicas que deberían desarrollar programas e instrumentos dirigidos a incentivar el emprendimiento en las comunidades. Al mismo tiempo, se presentan debilidades en el establecimiento de redes sinérgicas que desplieguen y amplíen el horizonte de posibilidades de todos los actores sociales, generando alianzas y redes con otras instituciones para lograr la complementariedad de acciones que trasciendan el plano de las capacidades institucionales y que permitan ver en el entorno una opción más amplia del colectivo, de igual manera, propicie la creación de redes de aprendizaje y conocimiento.
- Siguiendo con la misma línea conclusiva, los resultados revelaron el defectuoso monitoreo y re-evaluación continua dentro de espacios institucionales y

comunales; de allí, que la adopción de un sistema de seguimiento y monitoreo de las actividades, con eficiencia y eficacia, que dé cuenta de los productos y resultados obtenidos durante la implementación de los proyectos permitiría realizar los ajustes pertinentes. En esta dinámica, igualmente se denoto que sólo ocasionalmente en la institución se promueve un acompañamiento técnico integral a las organizaciones comunitarias; lo que evidencia la poca compañía de la gerencia para empoderar líderes y generar un impacto social, teniendo como primera prioridad el acompañamiento de todos los actores sociales.

- Del mismo modo, el estudio mostró la deficiente integración de los diferentes actores sociales como soporte integral y sinérgico, que involucra a entes locales, regionales, nacionales, universidades y comunidades en torno a fomentar el desarrollo de la economía social, para de esta manera, cambiar drásticamente los indicadores de productividad de la organización, dando paso a una mejor calidad de vida en las comunidades como elemento esencial para la generación de riqueza. Por otra parte, la encuesta manifestó la insuficiente promoción de la participación comunitaria en los programas y proyectos sociales; la inclusión de la gente en todos los estamentos de la institución aportara sugerencias y vivencias que pueden incidir positivamente en la productividad y funcionamiento organizacional.
- Otro aspecto, que se pudo develar es la poca realización del diagnóstico comunal y por ende difícil de reuniones periódicas para formular la visión comunal; lo que revela las incoherencias en los planes sociales, elaboración de presupuestos participativos y sistemas organizacionales que no contribuyen al buen desempeño institucional en beneficio de las comunidades. La información recogida además demostró las escasas medidas de apoyo constante a las comunidades y emprendimientos sociales en cuanto a lo técnico, financiero y acompañamiento humanizado; en este orden, la cooperación y el apoyo institucional tiene como propósito servir a la comunidad, para contribuir a su bienestar y al mejoramiento

en todos los aspectos y principalmente en el acompañamiento al emprendimiento comunitario como factor de crecimiento y prosperidad comunal.

- Ante la problemática ya planteada, también se identificaron los lineamientos y enfoques gerenciales que se emplean en INAPYMI; en este punto, los resultados encontrados expusieron las carencias en la aplicación de mecanismos emergentes para favorecer a una gestión efectiva en pro del desarrollo institucional y comunitario, que contribuya a una gerencia más humanizada a lo interno y externo de la institución; la adopción de enfoques multidisciplinarios aportarían a la gerencia una nueva concepción de cómo llevar a cabo las actividades para ofrecer respuestas institucionales a la realidad social, política, cultural y económica. Asimismo, la información recolectada mostró las falencias en la socialización del conocimiento, porque no se propicia un abordaje desde diferentes disciplinas como acción pedagógica e instrumento de transformación social; esto implica la capacidad de recolectar datos del entorno, transformar esos datos en información, y a su vez, transformar esa información en conocimiento, en este sentido, existen dos factores importantes que todo gerente debe gestionar e internalizar, el conocimiento y la experiencia acumula de su equipo de trabajo.
- A través del análisis del instrumento igualmente se detectó que la gerencia no establece la estructura necesaria para la sistematización de los procesos mediante la incorporación de nuevas herramientas tecnológicas, componente fundamental del desarrollo y que sirve de instrumento para tomar de decisiones eficaces, razón por la cual, la implementación de estrategias orientadas hacia el fortalecimiento de las tecnologías de información y comunicación contribuyen al perfeccionamiento gerencial. Otro punto a considerar, en los análisis realizados es que en INAPYMI no se desarrollan las capacidades de liderazgo y gestión utilizando metodologías e instrumentos acordes al contexto actual, es decir, en la institución no se visualiza al liderazgo como un mecanismo para concebir y poner en práctica nuevas formas

de administrar, gestionar, liderar, y en definitiva crear valor para satisfacer las demandas de las comunidades.

- Hay que tener en cuenta además, que se pudo identificar que existen inexactitudes en el impulso de estrategias gerenciales integrales, especialmente en el campo de la gerencia social comunitaria; de ahí que es necesario apoyar el trabajo construyendo tácticas gerenciales sistemáticas que involucre a todas las partes y se basen en un seguimiento metodológico de estrategias que contribuyan realmente al desarrollo de emprendimientos comunitarios sostenibles. Considerando el contexto, la encuesta igualmente develó las insolvencias en la visión gerencial para administrar, estandarizar procesos y generar valía y ser competitivos; procesos que hagan posible la combinación sinérgica de acciones y recursos para el logro de los objetivos planteados, de igual manera, permitan instaurar procesos organizativos y de formación para habilitar potencialidades individuales y colectivas que conlleven a escenarios democráticos participativos y representativos.
- En el mismo enfoque concluyente, los resultados manifestaron que sólo ocasionalmente se realizan procesos de capacitación y formación en gerencia social; donde no se combinan conceptos y herramientas que permitan a la gerencia entender los contextos y los procesos de cambios constantes. Considerando que la educación y la capacitación son las herramientas apropiadas que se necesitan de manera efectiva para mejorar las condiciones de vida, es imprescindible incentivar este motor de aprendizaje que genera beneficios al entorno social, incrementando la autoestima, creando proactividad y corrigiendo el problema de las competencias laborales. Finalmente, otro punto que se demuestra en la información obtenida son los insuficientes planes, medios y recursos que realmente necesita la institución para implementar proyectos comunitarios; de igual modo, no se cuenta con la estructura necesaria para favorecer al sector comunitario. En este talante, es importante crear las condiciones de una manera organizada acorde a los planes, medios y recursos necesarios para colocar en marcha los emprendimientos

comunitarios destinados a contribuir a favor del crecimiento y desarrollo tanto personal como al de la sociedad.

5.12.2 Recomendaciones.

La perspectiva presentada en el presente trabajo destaca con claridad el papel crítico del gerente social en el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario, por esta razón, sustentados en los planteamientos expuestos previamente en las conclusiones, así como las vinculaciones de los aspectos desarrollados en los análisis de resultados, se plantean sugerencias que van aportan valor al proceso de implementación del modelo de gerencia social participativa en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes; en virtud de ello, se realizan las siguientes recomendaciones:

- Primeramente se sugiere evaluar la práctica en el campo de las políticas de gestión en el marco de la gerencia social, analizando las dificultades organizacionales con el fin de identificar el perfil del gerente social necesario y los requerimientos de formación más adecuados para poder garantizar un cambio en el desempeño personal e institucional del gerente.
- Desde esta mirada, se recomienda considerar que la gerencia por sí sola no puede corregir los graves problemas que surgen de los malos diseños de políticas sociales, de erróneas decisiones, de recursos limitados, de personal poco capacitado, de la fijación de tareas no acorde con las funciones; motivo por el cual, no se puede pedir que la gerencia produzca maravillas. En este contexto, es de vital importancia distinguir entre aquellos aspectos que escapan al control o dominio del gerente, de aquellos que no están bajo su control, y que originan anomalías en la gestión.
- Se sugiere configurar una voluntad política que se asegure que las políticas y programas sociales, de los entes gubernamentales respondan de manera pertinente

y efectiva a la solución de problemas importantes para la comunidad. Para ello, se propone promover mecanismos de participación e integración ciudadana en el diseño e implementación de emprendimientos sociales, para de esta forma garantizar su buen desarrollo y sostenibilidad en el tiempo.

- Se debe internalizar que la gerencia social que se debe practicar en las comunidades conlleva a mejorar las condiciones de vida de la población, contribuir al empoderamiento social, y coadyuvar al establecimiento de una relación horizontal entre las instituciones y las comunidades; por lo tanto, se debe fortalecer las capacidades de gestión y negociación de las comunidades y promover las condiciones para el ejercicio de deberes y derechos, teniendo como resultado el desarrollo humano, organizacional y comunitario.
- Al mismo tiempo, es fundamental que la gerencia tenga la capacidad de escuchar, motivar y guiar al personal, así como dirigir a los grupos y a la organización de manera estratégica. Deberá desarrollar a otros líderes y promover un ambiente de trabajo que permita el aprendizaje profundo dentro de la organización, y por supuesto, producir los resultados deseados; asumiendo los desafíos que la gerencia social implica, por ello, es necesario disponer de herramientas para la preparación de cuadros gerenciales especializados en la materia.
- En este mismo ámbito, las instituciones que intervienen en las comunidades necesitan gerentes sociales, que puedan adaptarse a las condiciones del cambio; gerentes comprometidos con el desarrollo e implementación de planes, con capacidad creativa, con conocimiento de la idiosincrasia de cada pueblo y con una alta consciencia social. Los gerentes sociales deben tener la capacidad de liderar los cambios y gerencial, buscando siempre la rentabilidad social y con ella el crecimiento del capital humano, en los pueblos o comunidades donde les corresponda colaborar.

- Se recomienda promover la interculturalidad que abarque todas las formas y procesos de socialización: sea económica, política, ética, jurídica, laboral, salud y deportiva; como principio que incentive el intercambio y las relaciones interpersonales y colectivas, dentro de un marco estructural que origine la inequidad política, socio- económica y cultural.
- Es de gran transcendencia realizar el diagnostico comunal porque a través de este instrumento se recolecta información clave que permite conocer la situación general de la comunidad, tales como su economía, producción, salud, educación, vivienda, agua, nivel de organización. A través de esta información se identifican y conocen las amenazas y oportunidades de la comunidad, sus debilidades y potencialidades, para de esta forma conocen mejor la realidad comunitaria.
- Es importante introducir la cultura del emprendimiento en las comunidades a través de procesos de aprendizajes donde se implante la importancia del desarrollo económico de la sociedad por medio de los negocios emprendedores; de igual forma, se promueva el intercambio plural de ideas y opiniones sobre temas relacionados con la gerencia social y los procesos de capacitación ligados a la misma.
- Urge integrar a todos los actores sociales en torno a la gerencia social, combinando múltiples instituciones públicas y privadas, estableciendo redes, conformando modelos organizacionales no burocráticos y flexibles, abriendo todos los mecanismos a la participación comunitaria, monitoreando la marcha de los proyectos, desarrollando una contraloría social, procurando la auto sustentación de las comunidades asistidas; así como generando espacios de concertación para buscar en forma conjunta la solución a los problemas.
- Todo ello también debe incluir hablar de las tecnologías avanzadas de la información y la comunicación pero sobre todo de incorporarlas como herramienta

para una gestión participativa, en un contexto de emprendimientos comunitarios y de intervención social para desencadenar procesos de integración y participación.

- Finalmente, se propone sembrar el mejoramiento continuo a través del conocimiento e incentivos que apoyen el emprendimiento en los sectores rurales que buscan el progreso comunitario, de igual forma, recalcar la importancia que tiene el aprendizaje constante en la vida de las personas para la superación y los crecimientos personales y organizacionales.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.

- Arias, F. 2006. El Proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica. Ediciones Panapo Quinta edición Caracas – Venezuela. Página 89.
- Balestrini, M. 2001. Cómo se Elabora el Proyecto de Investigación. Editorial BL Consultores Asociados. Quinta Edición, Caracas Venezuela. Página 116 - 157.
- Brunas, B. 2010. Creación de Empresas de Economía Social: Planificación de un Proyecto de Cooperativa o Sociedad Laboral. Editorial Ideas Propias. Primera Edición España. Página 52.
- Blanco, N. 2001. Diseños Observacionales: Cuestión Clave en el Proceso de la Metodología Observacional. Editorial Mc Graw Hill. Segunda Edición México. Página 89.
- Berenblum D. 2016. Los Micro Emprendimientos como Herramienta de Política Pública, en el Marco de la Gerencia Social para el Desarrollo Humano: El Trabajo Articulado de Estado y ONGs. Trabajo de Grado de Maestría en Políticas Públicas para el Desarrollo con Inclusión Social Presentado en la Facultad Latinoamericana de Ciencias Sociales en la Universidad Nacional de Argentina.
- Coulshed, V. 2003. La Gestión del Trabajo Social. Ediciones Paidós. Primera Edición Madrid España. Página 173.
- Catucuago, P. 2016. Emprendimiento y Desarrollo Micro Empresarial Comunitario de un Criadero Avícola en la Comunidad de Chaupiloma del Cantón Pedro Moncayo de Ecuador. Proyecto de Grado Presentado en la Escuela de Ingeniería en Administración de empresas mención contabilidad, auditoría y tributación de la Universidad Otavalo Ecuador.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela: Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, N° 36.860. Artículos N° 112, 118, 308.

- Cohen, E. 2004. Las Políticas y la Gestión Social en América Latina. Ediciones Medellín Primera Edición Colombia. Página 196.
- Córdoba, A. 2005. El Reto de la Gestión Empresarial: Como Añadir valor a la Empresa Mejorando la Gestión de su Capital Intelectual. Ediciones Deusto. Primera Edición Madrid España. Página 201.
- Cordero, K. 2017. Modelo de Gerencia Social para Reforzar el Trabajo Social Comunitario del Instituto de Economía Comunal de Bogotá. Trabajo de Grado de Maestría Presentado la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de Administración de Empresas de la Pontifica Universidad Javeriana de Colombia.
- Cortázar, C. 2004. Sobre la Gerencia Social: Campo de Conocimiento y Acción. Primera Edición Ediciones del Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES) México D.C. Página 189.
- Drucker, P. 1999. Los desafíos de la Gerencia para el Siglo XXI. Ediciones Norma Bogotá. Colombia. Página 5.
- Draier, E. (2012). Claves para Emprendedores. Ediciones del Ministerio de Desarrollo Económico. Segunda Edición Buenos Aires Argentina. Página 72.
- Decreto N° 6.130 de Fecha 03 de Junio de 2008 con Rango, Valor y Fuerza de la Ley para el Fomento y Desarrollo de la Economía Popular.
- García, K. 2017. El Gerente Social como Promotor del Desarrollo Socio-Productivo y Cultural en el Contexto Comunitario del Estado Aragua. Trabajo de Grado de Maestría Presentado en la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad Bicentenario de Aragua.
- Guendel, L. 2004. Por una Gerencia Social con Enfoque de Derechos. Ediciones UNICEF Primera Edición San José, Costa Rica. Página 8.
- Granell, E. 1997. El Perfil del Gerente Social. Ediciones FECS-IESA. Primera Edición Caracas. Página 72.

- Giddens, K. 1998. Consecuencias de la Modernidad. Alianza Editorial. Primera Edición. Madrid España. Página 270.
- Hernández, R. Fernández, C. y Otros. 2010. Metodología de la Investigación. Quinta Edición Editorial McGraw-Hill/Interamericana Editores S.A. México Página 120 – 149 – 173 – 200 – 201 - 245.
- Koontz, H. Weihrich H. y Otros 2012. Administración: Una Perspectiva Global y Empresarial. Decima Cuarta Edición Ediciones McGraw-Hill/Interamericana España. Página 570.
- Kliksberg, B. 1987. Una Nueva Agenda para las Ciencias Administrativas. Ediciones ESAP. Bogotá Colombia. Página 24- 183.
- Kliksberg, B. 1992. Gerencia Social: Una Revisión de Situación. ¿Cómo enfrentar la pobreza? Aportes para la acción. Grupo Editor Latinoamericano. Argentina. Página 152 – 170 – 192 - 210.
- Kliksberg, B. 2000. Capital Social y Cultura: Claves Olvidadas del Desarrollo. Ediciones del Instituto Interamericano para el desarrollo social, Banco Interamericano del Desarrollo. Argentina. Página 89.
- Kelly, J. 1997. Gerencial Social Municipal. Ediciones FECS-IESA. Primera Edición Caracas. Página 207.
- López, R. Rivera A. 1997. Desarrollo Comunitario y la Capacidad de Autogestión Social. Ediciones del Instituto para la Superación de la Miseria Urbana de Centroamérica, Guatemala. Página 211.
- Licha, I. 2000. El Análisis del Entorno: Herramienta de la Gerencia Social. Ediciones del Instituto Interamericano para el desarrollo social. Segunda Edición México. Página 104.
- Martínez, E. 2000. Ética para el Desarrollo de los Pueblos. Primera Edición Ediciones Trotta Madrid España. Página 273.

- Matute, K. y Saavedra J. 2006. Gerencia Social: Un Enfoque Integral para la Gestión de Políticas y Programas Sociales. Ediciones del Instituto Interamericano para el Desarrollo Social México D.C. Página 32.
- Molina, M. y Morera N. 1999. La Gerencia de los Servicios Sociales. Ediciones Colección Política, Servicios y Trabajo Social, Buenos Aires, Argentina 1999. Página 72.
- Méndez, C. 2007. Metodología: Diseño y Desarrollo del Proceso de Investigación. Editorial Mc Graw Hill. Tercera Edición México. Página 252.
- Osorio, L. 2011. La Empresa Solidaria, Una Alternativa Productiva. Primera Edición. Ediciones de la Universidad Autónoma de Occidente Cali. Colombia. Página 187.
- Parella S. Martins F. 2010. Metodología de la Investigación Cuantitativa. Ediciones del Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Tercera Edición. Caracas. Página 79.
- Pereira, F. 2007. La Evolución del Espíritu Empresarial como Campo del Conocimiento. Hacia una Misión Sistémica y Humanista. Ediciones de la Universidad Javeriana. Primera Edición. Bogotá Colombia. Página 176.
- Razeto, L. 2001. Los Caminos de la Economía de Solidaridad. Ediciones Lumen – Humanitas. Segunda Edición Buenos Aires Argentina. Página 272.
- Rodríguez, P. 2017. La Gerencia Social como Elemento de Fortalecimiento a la Organización Pública Colombiana. Trabajo de Grado de Maestría Presentado en la Facultad de Ciencias Sociales y Humanas, Departamento de Trabajo Social en la Universidad de Antioquia Colombia.
- Tamayo y Tamayo M. 2006. El Proceso de Investigación Científica. Editorial Limusa. Cuarta Edición México Página 114 – 115.

ANEXOS



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
SAN CARLOS ESTADO COJEDES
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA

Estimado Encuestado:

Seguidamente se presentan una serie de preguntas relacionadas con el Trabajo de Grado de Maestría Titulado: **“Modelo de Gerencia Social Participativa en el Contexto del Acompañamiento Integral al Emprendimiento Comunitario en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes”**.

La referida investigación metodológicamente se enmarca dentro del enfoque Cuantitativo de nivel descriptivo de campo, con un diseño no experimental, como requisito indispensable para optar al Título de: **Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública**; en el área de Postgrado de la UNELLEZ, por tal motivo, se requiere su mayor franqueza e imparcialidad al responder cada interrogante.

Hay que destacar, que toda la información proporcionada en el presente cuestionario es de carácter confidencial (**no lo identifique**) y sólo será utilizada con fines educativos, la cual aportará un diagnóstico básico para futuras acciones dirigidas al mejoramiento de la Gerencia Social Participativa como herramienta para fortalecer el emprendimiento comunitario en instituciones públicas.

Instrucciones:

A continuación se señalan las siguientes observaciones:

- El instrumento consta de veintitrés (23) preguntas de alternativas múltiples.
- Por favor lea cuidadosamente cada pregunta antes de responder.
- Marque con una equis (X) la respuesta más acertada.
- Marque sólo una respuesta por cada pregunta.

Muchas Gracias...

Autora: Ing. Elis Lopez.

CUESTIONARIO

N° Ítems	Siempre (S) 5.	Casi Siempre (CS) 4.	Ocasionalmente (OC) 3.	Casi Nunca (CN) 2.	Nunca (N) 1.
PREGUNTAS					

N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Filosofía de Gerencia Social.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
1	¿El criterio holístico-sistémico es el que determina la efectividad organizacional y la actividad social en INAPYMI?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Gestión Participativa.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
2	¿La participación activa de los actores sociales que hacen vida en INAPYMI conforma un proceso de interrelaciones que permite el fortalecimiento de los emprendimientos comunitarios?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Políticas de Gestión Social.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
3	¿Se implementan políticas públicas de gestión social y socioeconómica, de tal manera que se brinden las condiciones necesarias para un emprendimiento efectivo?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Monitoreo y Seguimiento de Proyectos.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
4	¿El monitoreo y seguimiento de proyectos, forman parte sustantiva del ciclo de las políticas internas y como herramienta de la gerencia social?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Perfil Gerencial.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
5	¿En INAPYMI la gerencia posee un perfil orientado hacia la autoconfianza, la creatividad, la capacidad de innovación, el sentido de responsabilidad, la fácil comunicación, capacidad de liderazgo y actitud positiva para identificar ideas y oportunidades?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Indicadores de Gestión Social.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
6	¿La institución cuenta con indicadores de gestión y de evaluación de políticas, programas y proyectos sociales, que permitan dirigir a la organización al logro y satisfacción de las comunidades?					

N° Ítems	Siempre (S) 5.	Casi Siempre (CS) 4.	Ocasionalmente (OC) 3.	Casi Nunca (CN) 2.	Nunca (N) 1.
	PREGUNTAS				

N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Voluntad Institucional.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
7	¿En INAPYMI existe la voluntad institucional de los trabajadores para involucrarse, comprometerse, contribuir, cooperar y unir esfuerzos, en torno a una meta común para buscar el bienestar colectivo?					
N°	Dimensión: Métodos e instrumentos de Gerencia Social. Indicador: Simplificación de Procesos.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
8	¿En la institución se maneja la simplificación de los procesos legales, administrativos y la introducción de incentivos para facilitar la iniciativa emprendedora y la creación de empresas, su financiación y su posterior desarrollo?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Mecanismos de Incentivos.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
9	¿Se promueven mecanismos e incentivos para nuevos proyectos sociales; agilizando la burocracia, facilitando la financiación de microcréditos y fomentando las redes?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Conformación de Redes sociales.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
10	¿Se conforman en INAPYMI redes sociales donde se integren las instituciones públicas, comunidades y sector privado?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Evaluación y Ejecución de Emprendimientos Comunitarios.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
11	¿Se implementan políticas de evaluación de procesos y valoración de resultados durante la ejecución de programas y proyectos sociales para comprobar la efectividad y eficiencia de la ejecución?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Acompañamiento Técnico.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
12	¿Se promueve un acompañamiento técnico integral a las organizaciones comunitarias, hasta la formación de sus miembros, pasando por espacios de diálogo y concertación a partir de conversatorios guiados?					

N° Ítems	Siempre (S) 5.	Casi Siempre (CS) 4.	Ocasionalmente (OC) 3.	Casi Nunca (CN) 2.	Nunca (N) 1.
	PREGUNTAS				

N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Integración de Actores Sociales.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
13	¿Existe una integración de los diferentes actores sociales como soporte integral y sinérgico, que involucre a entes locales, regionales, nacionales, universidades y comunidades en torno a fomentar la economía social?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Participación Comunitaria.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
14	¿Se promueve el desarrollo y la participación comunitaria fundamentada en una cultura emprendedora que despierte la creatividad y la responsabilidad social?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Diagnóstico Comunitario.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
15	¿En INAPYMI se realiza constantemente el diagnóstico comunitario donde se evidencien las debilidades y fortalezas para emprender un proyecto, y se determinen las oportunidades que se desean aprovechar, y las amenazas que impiden el desarrollo de una propuesta?					
N°	Dimensión: Cultura de Emprendimiento. Indicador: Medidas de Apoyo.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
16	¿Se toman medidas de apoyo constante a las comunidades y emprendimientos sociales en cuanto a lo técnico, financiero y acompañamiento humanizado?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Socialización del Conocimiento.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
17	¿Se incentiva una socialización del conocimiento, que propicie un abordaje desde diferentes disciplinas como acción pedagógica e instrumento de transformación social?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Mecanismos de Sistematización.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
18	¿Se promueve la sistematización y el uso de nuevas tecnologías para el desarrollo de nuevos emprendimientos, y dentro de la institución?					

N° Ítems	Siempre (S) 5.	Casi Siempre (CS) 4.	Ocasionalmente (OC) 3.	Casi Nunca (CN) 2.	Nunca (N) 1.
	PREGUNTAS				

N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Liderazgo y Compromiso Directivo.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
19	¿El compromiso y liderazgo directivo se caracteriza por la responsabilidad, seriedad y honestidad con base en los criterios de eficiencia, eficacia, justicia, equidad, sostenibilidad y sustentabilidad?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Estrategias Gerenciales.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
20	¿Las estrategias gerenciales aplicadas responden a enfoques emergentes en el marco de la nueva gerencia pública para fortalecer los emprendimientos comunitarios?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Coherencia de Procesos.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
21	¿Los procesos son realizados de manera concatenada, y de ser necesario se aplica reingeniería de procesos, en la gestión y gerencia social?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Procesos de Capacitación.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
22	¿Los procesos de capacitación en gerencia social son una combinación de conceptos y de herramientas que permiten que el gerente entienda los contextos y procesos de cambios constantes?					
N°	Dimensión: Estrategias y Mecanismos Gerenciales. Indicador: Planes – Medios – Recursos.	5 (S)	4 (CS)	3 (OC)	2 (CN)	1 (N)
23	¿Existen planes, medios, recursos, y estructura organizacional suficiente y necesaria para poder implementar o ejecutar proyectos que favorezca al sector comunitario?					

**Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
“EZEQUIEL ZAMORA”**

**Vicerrectorado de Infraestructura y
Procesos Industriales
Programa de Estudios Avanzados
Maestría en Gerencia Pública**



La Universidad que Siembra

**Validación del Instrumento de
Recolección de Información**

**Trabajo de Grado Presentado como Requisito Parcial para Optar al Título de
Magister Scientiarum en Administración Mención: Gerencia Pública.**

**MODELO DE GERENCIA SOCIAL PARTICIPATIVA EN EL
CONTEXTO DEL ACOMPAÑAMIENTO INTEGRAL AL
EMPENDIMIENTO COMUNITARIO EN INAPYMI
DE SAN CARLOS ESTADO COJEDES**

**AUTORA: ING. ELIS MILEYDIS LOPEZ SOLORZANO
TUTOR: DR. JOSÉ ALEJANDRO JASPE**

SAN CARLOS, SEPTIEMBRE DE 2018

Resumen del Proyecto de Trabajo de Grado para su Validación.

La investigación centra su interés en diseñar un modelo de gerencia social participativa a través del cual se fortalezca el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario y se consolide e impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas; con la finalidad de empoderar a la personas, motivarlas a un cambio de actitud – aptitud y fomentar una reflexión crítica, donde brote la necesidad de generar sus propios recursos, de iniciar sus propios negocios, y pasar de ser empleados a ser empleadores; así como brindar el apoyo técnico en el fomento de las iniciativas micro empresariales ya constituidas. De igual modo, se mejore el conocimiento gerencial humanizado coadyuvando con el perfeccionamiento institucional, creando nuevas formas y espacios organizacionales, generando redes comunitarias productivas y potenciando su cultura empresarial.

Acontece pues, que el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, no cuenta con un Modelo de Gerencia Social Participativa que esté dirigido a fortalecer el acompañamiento integral del emprendimiento comunitario de todos los actores sociales que dependen de la asistencia técnica de esta institución gubernamental.

De ahí, que se presentan debilidades en cuanto a la carencia de metodologías y enfoques de análisis multidimensional de los problemas, para lograr una visión y comprensión holística de la realidad. Asimismo incluya instrumentos específicos para analizar y canalizar adecuadamente los niveles de complejidad, incertidumbre e innovación que caracterizan el manejo de las políticas, programas y proyectos sociales. Además, sirva como herramienta de fortalecimiento, seguimiento y evaluación al acompañamiento integral de los emprendimientos comunitarios como el cimiento primordial del desarrollo sostenible.

Ante esta realidad, el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes, evidentemente requiere de una gerencia vinculada más a lo social, y lo social requiere de un sentido más gerencial, puesto que se necesita un cambio de mentalidad donde lo social se constituya como un cimiento de construcción participativa entre los diferentes actores, como lo son la empresa pública y privada, el estado, la universidad y la comunidad. En consecuencia, se formulan las siguientes interrogantes:

- ¿Cómo estará la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?
- ¿Cuáles serán los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?
- ¿Cuáles serán los lineamientos y enfoques gerenciales, que en el marco de la gerencia social participativa se emplean en el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?
- ¿Cuál será el modelo de gerencia social participativa que ejecutado en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario impulse el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes?
- ¿Cuáles serán los resultados de la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Objetivo General.

Diseñar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.

Objetivos Específicos.

- Diagnosticar la situación actual de la gerencia social participativa que se lleva a cabo en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Determinar los procesos de acompañamiento integral al emprendimiento comunitario que se realizan en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Identificar los lineamientos y enfoques gerenciales que en el marco de la gerencia social participativa se emplean para fortalecer el acompañamiento integral al emprendimiento comunitario en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Aplicar el modelo de gerencia social participativa en el contexto del acompañamiento integral al emprendimiento comunitario para impulsar el trabajo socio productivo en las distintas formas asociativas en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.
- Evaluar la puesta en marcha del modelo de gerencia social participativa a través de la valoración de resultados de una prueba inicial en el Instituto Nacional de Desarrollo de la Pequeña y Mediana Industria (INAPYMI) de San Carlos Estado Cojedes.



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS
LLANOS OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS
SAN CARLOS ESTADO COJEDES
MAESTRIA EN GERENCIA
MENCIÓN: GERENCIA PÚBLICA**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN POR EXPERTO

Quien suscribe MSc. _____, titular de la cédula de identidad N° _____, mediante la presente hago constar que el Instrumento de Recolección de Datos el cual consta de veintitrés (23) Ítems, del Trabajo de Grado Titulado: **Modelo de Gerencia Social Participativa en el Contexto del Acompañamiento Integral al Emprendimiento Comunitario en INAPYMI de San Carlos Estado Cojedes**; cuya autora es la ciudadana: **Elis Mileydis López Solórzano** titular de cédula de identidad N° 14.770.983, aspirante al Título de Magister Scientiarum en Gerencia, Mención: Gerencia Pública, reúne los requisitos suficientes y necesarios para ser considerado válido, por lo tanto, puede ser aplicado para el logro de los objetivos que se plantea en la investigación.

Constancia que se expide a solicitud de parte interesada en San Carlos a los veintiséis (26) días del mes de Septiembre del 2.018.

Firma: _____

Cédula: _____



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES “EZEQUIEL ZAMORA” UNELLEZ
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS - SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

1/2

Evaluador: _____

Título: _____

Institución: _____

Cargo: _____

N° Ítems	Pertinencia con Objetivos					Coherencia Interna					Claridad de la Redacción					Pertinencia con Indicadores				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
1																				
2																				
3																				
4																				
5																				
6																				
7																				
8																				
9																				
10																				
11																				
12																				
13																				
14																				

Juicio / Última Revisión	Validez			Observaciones
Fecha: _____	Insuficiente	Aceptable	Suficiente	
Cédula: _____				
Firma: _____				

Escala: 1-2 = Insuficiente / 3-4 = Aceptable / 5 = Suficiente.



REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL DE LOS LLANOS
OCCIDENTALES "EZEQUIEL ZAMORA" UNELLEZ
PROGRAMA DE ESTUDIOS AVANZADOS - SAN CARLOS ESTADO COJEDES

Formulario para Evaluar el Instrumento de Recolección de Datos

2/2

Evaluador: _____
 Título: _____
 Institución: _____
 Cargo: _____

N° Ítems	Pertinencia con Objetivos					Coherencia Interna					Claridad de la Redacción					Pertinencia con Indicadores				
	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5	1	2	3	4	5
15																				
16																				
17																				
18																				
19																				
20																				
21																				
22																				
23																				

Juicio / Última Revisión	Validez			Observaciones
Fecha: _____ Cédula: _____ Firma: _____	Insuficiente	Aceptable	Suficiente	

Escala: 1-2 = Insuficiente / 3-4 = Aceptable / 5 = Suficiente

