

Universidad Nacional Experimental
de los Llanos Occidentales
"EZEQUIEL ZAMORA"



LA UNIVERSIDAD QUE SIEMBRA

VICERRECTORADO
DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO REGIONAL
ESTADO APURE
MAESTRÍA DE GERENCIA Y
PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

COORDINACIÓN
ÁREA DE POSTGRADO

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL
FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL
DEL CONSEJO COMUNAL ZAPATERITO**

**Autora: León Arelis
Tutora: Dra. Militza Araque**

San Fernando de Apure, Abril 2016

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO COMUNAL
ZAPATERITO**

**Trabajo Especial de Grado presentado como requisito para optar al
título de Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**

**Autora: León Arelis
C.I.: 13.489.311
Tutora: Araque Militza
C.I.: 14.812.884**

San Fernando de Apure, Abril 2016

APROBACIÓN DEL TUTOR

Yo **Militza Araque**, cédula de identidad N° **14.812.884**, en mi carácter de tutor del Trabajo Especial de Grado, titulado: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO COMUNAL ZAPATERITO**, presentado por la ciudadana: **León Arelis**, para optar al título de **Magister Scientiarum en Gerencia y Planificación Institucional**, por medio de la presente certifico que he leído el Trabajo y considero que reúne las condiciones necesarias para ser defendido y evaluado por el jurado examinador que se designe.

En la ciudad de San Fernando de Apure, a los 25 días del mes de Abril del año 2016.

Militza Araque
C.I. 14.812.884

Firma de Aprobación del tutor

Fecha de Entrega: _____

ÍNDICE GENERAL

| | Pág. |
|---|--------|
| ÍNDICE GENERAL..... | iii |
| LISTA DE CUADROS..... | v |
| LISTA DE GRÁFICOS..... | vi |
| RESUMEN..... | vii |
| INTRODUCCIÓN..... | 1 |
| CAPITULOS | |
| I EL PROBLEMA..... | 4 |
| Planteamiento del Problema..... | 4 |
| Objetivos de la Investigación..... | 10 |
| Objetivo General..... | 10 |
| Objetivos Específicos..... | 10 |
| Justificación..... | 11 |
| II MARCO TEÓRICO..... | 13 |
| Antecedentes de la Investigación..... | 13 |
| Bases Teóricas..... | 16 |
| Teorías que Sustentan la Investigación..... | 32 |
| Bases Legales..... | 36 |
| Sistema de Variables..... | 40 |
| III MARCO METODOLÓGICO..... | 41 |
| Paradigma de la investigación..... | 41 |
| Población y Muestra..... | 43 |
| Procedimientos..... | 44 |
| Técnicas de Presentación y Análisis de Datos..... | 45 |
| Técnicas de Registro de Datos..... | 46 |
| Instrumento de Recolección de Información..... | 46 |
| Validación y Confiabilidad del Instrumento..... | 47 |
| Técnicas de Análisis..... | 48 |
| IV PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS..... | 49 |
| V LA PROPUESTA..... | 68 |
| Presentación..... | 68 |
| Justificación de la Propuesta..... | 69 |
| Objetivos de la Propuesta..... | 71 |
| Objetivo General..... | 71 |
| Objetivos Específicos..... | 71 |
| Fundamentación de la Propuesta..... | 73 |
| Factibilidad de la Propuesta..... | 74 |
| Estructura de la Propuesta..... | 75 |

| | | |
|----|-------------------------------------|-----|
| VI | CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES..... | 97 |
| | Conclusiones..... | 97 |
| | Recomendaciones..... | 102 |
| | REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS | 103 |
| | ANEXOS..... | 105 |

LISTA DE CUADROS

| Cuadro N° | | pp. |
|-----------|--|-----|
| 1. | Cuadro de Operacionalización de Variables..... | 40 |
| 2. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Autonomía y Responsabilidad..... | 49 |
| 3. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Gestión Transformadora... | 51 |
| 4. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Articulación..... | 52 |
| 5. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Metodología..... | 53 |
| 6. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Identificación y Diagnóstico del Problema..... | 54 |
| 7. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Generación de soluciones alternativas..... | 55 |
| 8. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Selección de la mejor Alternativa..... | 56 |
| 9. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Implementación de la Decisión..... | 57 |
| 10. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción de Necesidades. | 58 |
| 11. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Incentivos..... | 59 |
| 12. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Toma de Decisiones..... | 60 |

| Cuadro N° | | pp. |
|------------------|---|------------|
| 13. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Desempeño Laboral..... | 61 |
| 14. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación..... | 62 |
| 15. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cumplimiento de Metas y Objetivos..... | 63 |
| 16. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Eficiencia..... | 64 |
| 17. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo..... | 65 |
| 18. | Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Planificación Estratégica.... | 66 |

LISTA DE GRÁFICOS

| Gráfico N° | | pp. |
|-------------------|--|------------|
| 1. | Autonomía y Responsabilidad..... | 50 |
| 2. | Gestión Transformadora..... | 51 |
| 3. | Articulación..... | 52 |
| 4. | Metodología..... | 53 |
| 5. | Identificación y Diagnóstico del Problema..... | 54 |
| 6. | Generación de soluciones alternativas..... | 55 |
| 7. | Selección de la mejor Alternativa..... | 56 |
| 8. | Implementación de la Decisión..... | 57 |
| 9. | Satisfacción de Necesidades..... | 58 |
| 10. | Incentivos..... | 59 |
| 11. | Toma de Decisiones..... | 60 |
| 12. | Desempeño Laboral..... | 61 |
| 13. | Comunicación..... | 62 |
| 14. | Cumplimiento de Metas y Objetivos..... | 63 |
| 15. | Eficiencia..... | 64 |
| 16. | Liderazgo..... | 65 |
| 17. | Planificación Estratégica..... | 66 |

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
“EZEQUIEL ZAMORA”
VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

**LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE
LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO COMUNAL
ZAPATERITO**

Autora: León Arelis
C.I.: 13.489.311
Tutora: Araque Militza
Año: 2016

RESUMEN

El estudio tiene como objetivo general proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure. La investigación se abordó desde la perspectiva del paradigma cuantitativo, bajo un diseño de campo, enmarcado en la investigación descriptiva en la modalidad de proyecto factible. En cuanto a las técnicas e instrumento empleado, se tuvo el cuestionario. Del análisis efectuado a los datos se generaron las siguientes conclusiones: La eficiencia de una organización está vinculada estrechamente con la cultura, la cual dentro de una institución permite a la gerencia conocer y mejorar la organización; ya que está ligada directamente con la conducta y las ciencias sociales del individuo. La cultura organizacional es un punto de referencia para los integrantes de una organización ya que marca las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Así mismo, las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización. Es por ello, que se han hecho grandes esfuerzos de transformación que hasta la actualidad fracasan en las organizaciones debido a la falta de liderazgo y planificación, lo que ha generado el deterioro en sus funciones, para el cumplimiento de su misión y visión. Se recomienda a los voceros aplicar en la comunidad distintas estrategias que conlleven a los demás compañeros y comunidad en general estar motivado, comprometido e identificado con su entorno a los fines de maximizar el rendimiento y cumplimiento de los objetivos de la misma.

Palabras Clave: Planificación Estratégica, Eficiencia Organizacional

INTRODUCCIÓN

Uno de los elementos de la gerencia es la planificación estratégica, ya que ésta promueve un cambio de actitud entre todos los miembros que la conforman, satisfaciendo así sus necesidades y permitiendo el mejoramiento de sus condiciones de vida; por lo que se hace necesario la promoción de acciones concertadas y proyectadas, donde se consideren tanto la problemática relacionada con la organización, en este caso con el consejo comunal, como a la realidad del entorno de la misma, con el fin de contrarrestar las acciones negativas en el desarrollo comunitario.

Al abordar la planificación estratégica, se puede inferir que la verdadera pertinencia de ésta en la ejecución de los proyectos así como en las actividades planificadas que se llevan en la comunidad, es que permiten la posibilidad de lograr una verdadera formación de las nuevas generaciones; en la aplicación de esfuerzos mancomunados de voceros, voceras y demás miembros de la comunidad. Desde esta perspectiva, la planificación estratégica se hace indispensable para lograr un desarrollo eficiente en una sociedad en desarrollo que permita el crecimiento personal y profesional del gerente para delegar responsabilidades, promover la participación y la organización de situaciones de aprendizaje y acciones que permitan la unión de todos los autores y actores del proceso comunitario, a objeto de alcanzar las metas y objetivos establecidos con un mínimo de esfuerzo y tiempo apropiado.

Ahora bien, la cultura de una sociedad comprende los valores y visión compartidas, hábitos, usos, y costumbres, códigos de conducta y tradiciones que son transmitidos de una generación a otra. Logrando visualizar las aportaciones de diversas disciplinas que tienen como base el comportamiento del individuo según la demostración de la psicología, la antropología, la sociología, la ciencia política entre otras. La cultura organizacional incluye normas formales que orientan al comportamiento

diario de los elementos ideológicos, institucionales, rituales y actitudinales de los individuos donde dirigen sus acciones hacia los objetivos de la organización. La cultura no se percibe, se observa, destacando toda una influencia en los efectos y consecuencias, que van desde los artefactos visibles, las pautas de comportamiento, los valores y las creencias hasta el nivel más profundo, ósea los supuestos básicos.

De allí, que toda organización tiene características propias, que le permiten diferenciarse de otras, por ende, ello lleva implícito una serie de elementos que le permiten ser únicas con rasgos particulares. Los esquemas gerenciales son reflejos de cómo opera y piensa la organización, exigiendo constantemente un trabajador con el conocimiento suficiente para desarrollar y alcanzar las metas de la organización; además de poseer una estructura ágil, plana, reducida a la mínima expresión que crea un ambiente de trabajo óptimo que satisfaga al recurso humano que es parte importante en la ejecución de los objetivos organizacionales.

Después de las consideraciones anteriores, en relación al mundo organizacional, la eficiencia de cualquier organización es la manera acostumbrada o tradicional de hacer actividades y operaciones mediante un conjunto de ideas, creencias, valores, costumbre, normas, sensibilidades, símbolos compartidos, comportamientos y estilos, estructura, comunicaciones, liderazgo y autoridad, la cual es intervenida por todos los miembros de la organización donde el deber ser es que los nuevos miembros aprendan y acepten para ser admitidos por la empresa y esta a su vez admitida en su entorno social, por consiguiente cada organización tiene sus propias características, un estilo de vida peculiar y un comportamiento y personalidad propia ante una sociedad.

Mediante los procesos de cambios organizacionales, los gerentes han descuidado aspectos importantes de la cultura, sin tomar en cuenta que a través de esta se establecen las normas, políticas y procedimientos modificando el comportamiento de los voceros y voceras, resaltando que

esta forman parte de su estructura organizativa. Así mismo, es preciso señalar que el estudio se fundamentará en el paradigma cuantitativo, enmarcado en un diseño de campo, apoyado en el nivel descriptivo con una modalidad de proyecto factible. El estudio tiene como objetivo principal Proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Destacando que el trabajo de investigación está estructurado de la siguiente manera: Capítulo I: se encuentra el planteamiento e interrogantes que motivan la investigación, especificando el objetivo general y los específicos, al igual se destaca la justificación dada por la investigadora para realizar el trabajo de investigación y la terminología que se debe conocer para profundizar el tema.

El Capítulo II: Contiene los antecedentes de la investigación, las bases teóricas, teorías que sustentan el estudio y las bases legales que fundamentan la investigación. Capítulo III: en esta sección se especifica el desarrollo metodológico determinando los fundamentos epistemológicos, especificando y describiendo el tipo de investigación, modalidad, diseño, población y muestra, técnicas e instrumentos de recolección de datos donde se señala la técnica aplicada, la encuesta, el fichaje e instrumento mediante un cuestionario, precisando la validez y confiabilidad de los instrumentos y para finalizar se instituye la técnica de análisis de los resultados presentados.

El Capítulo IV, contiene la presentación y análisis de los resultados. El Capítulo V, se incluye la propuesta. El Capítulo VI se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio. Posteriormente, se insertan las referencias bibliográficas y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

El iluminismo o como mejor se conoce periodo de luces viene en compañía de la revolución industrial como eje tecnológico y la revolución francesa como la emancipación de la ideología. En tal sentido, Brito (2012) indica “la revolución ideológica para el contexto viene a ser la línea de orden alcanzada del caos, de aquí situaciones inciertas que han de resolverse en el devenir de los tiempos” (p. 46). El autor en este pensamiento ha de corresponder al indicativo de que aún con el naciente contrato social, estaban presentes intereses de unos que daban limitación a los aspectos de la vida en común que no era de precisamente democráticos.

Pensadores como Rousseau, Montesquieu y Voltaire, reflejaban unos principios de igualdad, propiedad, seguridad y fraternidad para ello demostrar el aparataje monárquico absolutista del gobierno, sustituirlo por la democracia conocida para este contexto como el sistema de gobierno de participación, elección y división de poderes, este último tomando como tesis interpretativo de Montesquieu para conferir la idea de la división de poderes desde una explicación adecuada a la elección popular con la participación de todos y configuración de unas limitantes, en el caso de género no todas las situaciones del derecho aplicables son focalizados por el hecho de ser mujer.

Dando continuidad a la idea disertada, entonces se puede denotar que este contrato social de la revolución francesa en su contenido ideológico planteaba la elección popular. En éste sentido Althusser (1988), citado por Castro (2011) infiere “la idea de la división del poder donde no todo debe

concentrarse en la monarquía, es partiendo en un abolir de la monarquía y elegir el gobernante en acuerdo a los méritos y sus acciones para con el populo” (p. 104).

El autor al hacer referencia a ello al definir la división de poderes se intrinca una definición funcional de lo ejecutivo, legislativo y judicial, uno representado por el presidente o primer ministro, el congreso de legislación y la corte judicial, respectivamente, ya casi trecientos años después de esto las constituciones del mundo son analogía a la prevista en Francia para el contexto de finales del siglo XVII e inicios del XVIII, sustentadas estas en los poderes de representación institucional, fundamentada en la democracia como medius de gobierno en el status cuos funcional.

En razón de lo planteado se condiciona la superestructura como el Estado y la Estructura por sus elementos de constitución: territorio, pueblo y gobierno. Todo ello conllevado en la participación, es decir, los supuestos teóricos de la revolución ideológica se da en la razón de elección, participación, interacción... una correlación entre todos para el bienestar común. La libertad en la condición electoral y no absolutista en el hecho de elegir los gobernantes, de poseer propiedad, todos iguales sin importar raza y clero, en teoría porque la discriminación sexual puede verse en la historicidad.

En este orden de ideas, es de destacar que para Bustos (2011) “la modernidad presenta en un 90% constituciones democráticas, participativas, fundamentadas en el contrato social de Rousseau” (p. 90). Son tiempos de respeto, de derecho y de igualdad, de aquí pues que la ingerencia participativa, estratégica, conjuga un papel con lo normativo, el Estado es la representación se constituye en financista, en mediador y le da a los entes las herramientas y medios para la independencia, guía la práctica del bienestar común mediante la norma y aplica la planificación institucional para prevenir el azar y la incertidumbre en los hechos que corresponden a él

orden empresarial-productivo, bien sean micro-macro a gran escala – menor escala, la razón, la independencia socioeconómica.

En la base de esta idea, se condiciona el hecho narrativo de la acción política en el contexto mundial, es necesario para ello conocer entonces los modelos socioeconómicos que rigen el aparato político e ideológico de Estado, en esta corriente se denota el capitalismo cuyo escenario para la década de los años 70 está concatenado con norte-América en representación, el euro – oriente en manifiesto por la ya desintegrada URSS, estos con su cumulo referencial teórico para el manejo estructural de gobierno: por un lado el capitalismo, el gobierno es de representación, las teorías están fundamentadas en la oferta y la demanda de Smith, la benefactoría de Estado no está presente en ningún escenario, por el lado Socialista, se fundamenta un Estado benefactor, financista y protagónico; de aquí es donde se toma antecedente la participación mediante el poder popular, en representación de ello las comunas como ente de gobierno local, y un poder conferido al pueblo desde el poder ciudadano.

La actualidad Venezolana se sustenta en toda la logicidad política expresada en el párrafo anterior, se corresponde en el socialismo como modelo económico, una participación protagónica democrática; en un poder de reciprocidad Estado-Pueblo, todo ello se abandera con la aprobación de la Constitución 1999, la cual según Espinoza (2012) señala “la constitución del 99 da pie a una Carta Magna más soberana, participativa y popular y lo representa en la manifestación contentiva en el poder ciudadano, quinto poder” (p. 56).

Correspondido en la idea del autor es de señalar entonces que la Constitución venezolana se sustenta en la actualidad en cinco poderes: incluyendo el poder ciudadano y el electoral, anteriormente fueron tres poderes: el Ejecutivo, Legislativo y Judicial. Tomando parte de la postura organizacional del poder popular soviético solo como procedente, se dispone el Estado venezolano a la conformación de agrupaciones sociales que tienen

el hecho representativo del poder popular, visto desde los concejos comunales, la agrupación de muchos; juntas comunales para lo consecutivo de consolidación definitiva y es como fin la conformación de comunas como una representación del poder local en soberanía popular.

En la base de estas ideas se deviene el estudio pretendido, en el hecho de partir de una revisión documental del contenido jurídico, social y gerencial de los entes que conforman el poder popular en lo inherente a la representatividad, prosiguiendo con el abordaje de campo en el orden descriptivo para diagnosticar los fundamentos de la gerencia de Estado (normativa) y la gerencia estratégica (de los particulares), en este último los miembros que constituyen alguna agrupación de los entes prenombrados, éste con el fin de proponer unas alternativas estratégicas y técnicas de la gerencia estratégica-normativa, del como de forma correlacional se puede integrar elementos de la planificación normativa y la estratégica, un fundamento de gerencia en la horizontalidad, sin violentar lo filosófico-jurídico que se tiene en la conceptualización del poder popular como manifestación de empoderamiento y participación social.

En el caso del Estado Apure, cabe señalar que el mismo no escapa a la realidad de la nación venezolana, éste cuenta con un cúmulo de consejos comunales y diversas manifestaciones concatenadas en esta idea de desarrollo del poder popular, pero también es necesario recalcar que mediante un abordaje preliminar se puede destacar que un alto porcentaje de las agrupaciones que constituyen el poder popular en los diferentes ámbitos en donde manifiesten, presenten una marcada desinformación en lo que refiere a su respaldo jurídico, social, planificacional y económico, más allá se manejan en lo institucional sin ámbitos de la gerencia como fundamento organizacional, desconocen aún el cúmulo jurídico que les respalda a sus acciones gerenciales.

Ahora bien, es pertinente señalar que un punto en el que muchas organizaciones fallan, es en el conocimiento de las funciones de los

gerentes, dirigiéndolo por un camino equivocado en la gestión de los recursos humanos, en este sentido, el ser gerente no sólo es dirigir actividades, también implica ser un buen líder, es saber el proceso de cómo penetrar en esas actividades que realizan los integrantes del grupo de trabajo con el cual se labora, así que, el gerente para poder lograr sus metas debe saber cómo usar las diferentes formas del poder para influir en la conducta de sus seguidores, tomando en cuenta los objetivos planeados y las metas a alcanzar. Se necesita de alguien que la conduzca, el líder de hoy está obligado a ser un constante agente de cambio, es decir que un liderazgo organizacional efectivo lograra mejorar la eficiencia y el trabajo en la organización que lo practique.

De allí, se desprende el hecho que los voceros y voceras del Consejo Comunal “Zapaterito” deben consolidarse como líderes de la comunidad; sin embargo se ha podido notar una serie de elementos que le dan la relevancia e importancia al estudio que se adelanta, por cuanto se ha evidenciado que se presentan problemas de comunicación e integración de los voceros, situación que ha generado graves conflictos entre ellos, ocasionando la improductividad de los procesos comunitarios que se realizan.

Además presenta la tradicional filosofía burocrática en la que los niveles jerárquico piramidales centralizan el poder haciendo que los voceros tengan poco o ningún control sobre su trabajo porque los organismos competentes no lo supervisan, como consecuencia de la centralización de la toma de decisiones no poseen autonomía en el desempeño de sus labores, ya que no son escuchados ni apoyados, ni se les delega poder y autoridad, para llevar a cabo sus tareas con libertad de decisión. Es por ello, que los síntomas de insatisfacción y desmotivación que se manifiesta en los voceros del consejo comunal que se estudia, inciden de forma negativa en los niveles de rendimiento y desempeño afectando el cumplimiento de las metas organizacionales.

En tal sentido, las consideraciones anteriores, conducen a la necesidad de inducir a los grupos hacia la identificación con la comunidad a las personas que interactúan en ella minimizando el desinterés por el trabajo, los síntomas de aburrimiento e irritabilidad que limita el cumplimiento de sus funciones en la toma de decisión para las resoluciones de los problemas de la comunidad, es aquí donde se evidencia que la productividad y eficiencia de un consejo comunal está determinada por variables personales más aun aquellas con características de comunidades organizadas en sus procesos, es decir, las gerencias se han caracterizado por un estilo organizacional muy normativo, donde no se ve muy definido el estilo de liderazgo que presenta provocando en consecuencia la apatía y el desinterés, elementos que incide en la calidad del servicio prestado y en la eficiencia de los voceros y sus dirigentes para mantener el margen de productividad adecuado.

De esta manera, el estilo de liderazgo de los voceros, voceras y el nivel de eficiencia del consejo comunal, ejercen influencia sobre el talento humano, en la medida que determinan si se procesan o no de los conocimientos, habilidad, destreza y experiencias de estos en las funciones que desempeñan, también, cuando estos elementos son aprovechados, tanto por las organizaciones y comunidades, permiten inducir su actuación hacia la misión de la organización, lo que le asigna vigencia al liderazgo del individuo en las comunidades. De allí, surge la necesidad de la investigadora por realizar el presente estudio dirigido a proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Tomando parte de lo expresado se delimita el contexto geográfico en el Municipio Achaguas, haciendo un abordaje de campo en la representación del poder popular del Municipio mencionado, se busca conocer el modo gerencial del Consejo Comunal "Zapaterito", el foco de concatenación con la política estratégica, el proceso hacia la conformación de comunas, es por ello

que se toma como eje problematizador la proyección factible para la propuesta de la planificación estratégica como fundamento viable para fortalecer el poder popular y por ende el desarrollo organizacional, el fin permitir de forma oportuna que estas organizaciones se correspondan en comunas desde una integración óptima fundamentada en la gerencia y la planificación institucional, para corresponder el rigor científico en el estudio se plantean las siguientes interrogantes.

¿Cuáles son las estrategias gerenciales empleadas por el consejo comunal para fortalecer la eficiencia organizacional?

¿Cómo es el nivel de la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito?

¿Cuáles son los componentes sustentado en la planificación estratégica que debe tener el plan gerencial como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure?

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Objetivos Específicos

Diagnosticar las estrategias gerenciales empleadas por el consejo comunal para fortalecer la eficiencia organizacional.

Determinar el nivel de la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito.

Diseñar un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Justificación de la Investigación

La investigación en los tiempos de cambio y transformación esta concatenada con alternativas viables para la transformación de realidades. Freire (2012) señala “no hay investigación, si no hay transformación, el resultado de conocimiento es el cambio” (p. 54). En la base de esta idea se corresponde el fundamento de la investigación de la actualidad, esta debe estar matrimoniada con los asuntos cotidianos de las realidades que acaecen de forma continua.

Todo lo expuesto da pie a caracterizar las razones que mueven la realización de este estudio que tiene relación con la gerencia y la norma, en este contexto se dice como razón económica se justifica la elaboración de la investigación, ya que desde la aplicabilidad de la gerencia se tendrá un adecuado manejo de los recursos destinados a la política social focalizado en el sustento del poder popular. Desde el foco de lo cultural se pretende dar a conocer a los consejos comunales, juntas comunales y comunas del Municipio Achaguas, la cultura organizacional desde la planeación estratégica para optimizar los procesos diversos del condicionamiento socioeconómico.

Por lo tanto, el impacto del estudio es favorable y positivo, toda vez que coloca en el tapete una problemática que amerita ser abordada científicamente, generando beneficios para los actores de las distintas regiones del país. Ahora bien, considerando estos aspectos la investigación alcanza su justificación en los siguientes contextos: En el ámbito social, se

justifica el estudio en virtud que la temática planteada, constituye una problemática socio-económica de gran contemporaneidad, siendo que a través de dicho estudio se pretende sistematizar el camino que han recorrido la gestión social en las las organizaciones comunitarias, a través de su gerencia en la lucha por sus reivindicaciones sociales, políticas, económicas, humanas y empresariales.

En el aspecto institucional, la investigación generaría beneficios al entorno comunitario del país, al permitirle constituirse en un ente abierto a los espacios de discusión colectiva. Al mismo tiempo, es de mucho provecho para los habitantes de las comunidades rurales, al concebirse un análisis sobre los beneficios que otorga a las comunidades la aplicación de una gerencia social-comunitaria, organizaciones empresariales, combatiendo la inequidad social, disminuyendo las brechas socioeconómicas de riqueza, ingreso, calidad de vida, reconociendo y valorando las historias, culturas y conocimientos tradicionales autóctonos que apunten hacia la emancipación social del hombre.

Así mismo, en el ámbito teórico, la justificación del estudio viene dada en este orden, toda vez que sirve de material de consulta y referencia para todos aquellos especialistas, profesores, estudiantes, interesados en esta temática. Finalmente, el estudio se ubica en la línea de investigación Gerencia Pública, lo que conlleva a la superación de condiciones indeseables en cuanto al crecimiento económico y el bienestar social de la comunidad humana y el medio donde ésta se desempeña.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Antecedentes de la Investigación

En el marco de las organizaciones orientadas al desarrollo social-comunitario, día a día se consolida un cuerpo de documentos teóricos que de una u otra forma sistematizan planteamientos, propuestas y logros, cuya divulgación es necesaria con el objeto de favorecer el intercambio de experiencias. En este sentido, en el proyecto investigativo que se realiza, se revisarán los siguientes estudios hechos al respecto.

Rico (2012), realizó un estudio en la Universidad Católica Andrés bello como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia titulado: Programa de Capacitación Gerencial Dirigido a los Actores Comunales de Valencia, Estado Carabobo. La investigación tuvo como objetivo principal proponer un programa de capacitación para mejorar la eficiencia y eficacia de los actores comunales en cuanto a gerencia institucional se refiere. El estudio lo abordó desde el paradigma cuantitativo enmarcado en el tipo de investigación descriptiva apoyado en la modalidad de proyecto factible.

Del análisis efectuado a los datos recoletados se pudo concluir, que los actores comunales presentan una deficiente capacitación gerencial, incumplimiento de las funciones gerenciales, conocen un reducido porcentaje de la metodología del proyecto y la factibilidad social, económica y técnica de la propuesta. Recomienda, ejecutar un programa de capacitación gerencial para proporcionar a los actores comunales los conocimientos, habilidades y destrezas en el área gerencial que le facilite las operacionalización de los proyectos que se elaboran a través de los consejos comunales.

Se aprecia a través de esta investigación que se analizan las variables de gran importancia como lo es la preparación y adiestramiento del gerente comunal, otorgándole este aspecto cierta significación al presente estudio el cual realiza el papel del gerente social. De esta manera la pertinencia de ambos estudios es obvia, denotándose al mismo tiempo el aporte dado por el estudio que se cita al permitir enriquecer el fundamento teórico del proyecto investigativo.

Por su parte, Castillo (2012), efectuó una investigación en la Universidad Bicentenario de Aragua como requisito para optar al título de Magíster en Gerencia y Planificación Institucional el cual lleva por título: La Gestión Social a los Voceros en el Marco del Desarrollo Comunitario. Caso: Consejos Comunales del Sector Flor Amarillo de Valencia, Estado Carabobo. Se planteó como objetivo general realizar un diagnóstico de los roles que han de cumplir los voceros en su comunidad. Para ello, abordó la investigación desde la perspectiva del diseño de campo de tipo descriptivo. Trabajó con una población de ciento diez (110) voceros a quienes les administró un cuestionario tipo likert del análisis de los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de información, concluyó:

Los voceros como gestores sociales y líderes transformadores, tienen un alto grado de compromiso con la sociedad y dentro ejerce una misión ineludible de ser promotor de cambios significativos en la mejora de la calidad de vida en las comunidades. Las mismas, esperan un apoyo sostenido para seguir venciendo las resistencias y prejuicios que tradicionalmente le han sido adversas y poder entonces alcanzar mejores niveles de vida con base en la superación intelectual, cultural, de formación profesional y de madurez ideológica.

Precisamente, aludiendo a la función del vocero como gestor del cambio en la transformación social; cabe destacar la importancia de considerar que sus acciones deben ir encaminadas a articular poderes, organizaciones e instituciones; integrar corresponsales, asumir con liderazgo la conducción de

acciones interventoras en vías de cooperar en el desarrollo de las comunidades. En la medida en que los voceros sepan interpretar y hacer prevalecer dicha función será copartícipe de la solución de problemas social que inciden notablemente en el proceso de gestión en todos sus niveles y modalidades.

Obviamente, que la investigación que se cita indagó directamente la pertinencia y relación con la investigación que se adelanta. Así mismo, los beneficios son notables para el investigador, toda vez que el estudio contribuyó a ampliar el cuerpo teórico de presente estudio. Resulta considerable acotar, que los estudios anteriormente citados reflejan la necesidad de profundizar análisis sobre la gestión social en el marco del crecimiento y desarrollo rural de las regiones. Ello, sin duda alguna refleja una realidad existente en el país.

Blanco (2013), realizó un estudio titulado: Programa de Capacitación Gerencial Dirigido a los Actores Comunales de Valencia, Estado Carabobo. La investigación tuvo como objetivo principal proponer un programa de capacitación para mejorar la eficiencia y eficacia de los actores comunales en cuanto a gerencia institucional se refiere. Se pudo concluir, que los actores comunales presentan una deficiente capacitación gerencial, incumplimiento de las funciones gerenciales, conocen un reducido porcentaje de la metodología del proyecto y la factibilidad social, económica y técnica de la propuesta. Recomienda, ejecutar un programa de capacitación gerencial para proporcionar a los actores comunales los conocimientos, habilidades y destrezas en el área gerencial que le facilite la operacionalización de los proyectos que se elaboran a través de los consejos comunales.

Se aprecia a través de esta investigación que se analizan las variables de gran importancia como lo es la preparación y adiestramiento del gerente comunal, otorgándole este aspecto cierta significación al presente estudio el cual realiza el papel del gerente social. De esta manera la pertinencia de ambos estudios es obvia, denotándose al mismo tiempo el aporte dado por el

estudio que se cita al permitir enriquecer el fundamento teórico del proyecto investigativo. Por otro lado, hay que considerar que estas investigaciones se constituyeron para la investigadora, en una rica fuente de información que será de gran utilidad a la hora de estructurar esta investigación.

Bases Teóricas

Plan Gerencial

Un plan gerencial constituye un patrón o guía que integra las principales metas y políticas que debe seguir metódicamente una organización para lograr su misión y visión, a la vez establece la secuencia coherente de las acciones a realizar para lograrlo. En tal sentido, cabe señalar lo expresado por Sánchez (2012), quien lo define como:

Una estrategia bien formulada ayuda a poner en orden y asignar, tomando en cuenta sus atributos y deficiencias internas, los recursos de una organización, con el fin de lograr una situación viable y original, así como anticipar los posibles cambios en el entorno y las posibles acciones de los oponentes. (p. 31)

Al interpretar la cita, se puede inferir que un plan gerencial se refiere al conjunto de conocimientos, experiencias, habilidades, actitudes y aptitudes (inteligencia), que permite a las personas influir con medios no coercitivos sobre otras personas para alcanzar objetivos con efectividad, eficiencia y eficacia. Es por ello, que el plan gerencial contiene una serie de elementos característicos que son fundamentales en cualquier gestión, entre ellos se pueden mencionar según Córtez (2012), los siguientes: “productividad, efectividad, eficiencia y eficacia” (p. 91). A continuación, se pasa a definirlos brevemente:

- Productividad: Es la relación entre los productos totales obtenidos y los recursos totales consumidos.
- Efectividad: Es la relación entre los resultados logrados y los que nos propusimos previamente y da cuenta del grado de cumplimiento de los objetivos planificados.
- Eficiencia: Es la relación entre la cantidad de recursos utilizados y la cantidad de recursos que se había estimado o programado utilizar.
- Eficacia: Valora el impacto de lo que se hace, del producto que se entrega o del servicio que se presta. No basta producir con 100% de efectividad, sino que los productos o servicios sean los adecuados para satisfacer las necesidades de los usuarios. La eficacia es un criterio relacionado con calidad (adecuación al uso, satisfacción del usuario).

Planificación Estratégica

La planificación estratégica se constituye como una poderosa herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión y toma de decisiones colectivas, en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno y lograr el máximo de eficiencia y calidad de sus prestaciones. En tal sentido, Querales (2013) la define de la siguiente manera:

La planificación estratégica ha sido entendida como la determinación de un curso concreto de acción que se habrá de seguir, con ella se fijan principios orientadores y se establecen secuencias de operaciones necesarias para alcanzar lo esperado, con ella se precisan tiempos, costos y financiamientos necesarios.
(p. 43)

Este tipo de planificación, sin duda, es una de las actividades características en el mundo contemporáneo, volviéndose cada vez más

necesaria ante la creciente interdependencia y rapidez que se observa en el acontecer de los fenómenos económicos, políticos, sociales y tecnológicos. Con la planificación se trata y se cree que se está planeando el futuro en vez de padecerlo.

En tal sentido, la planificación estratégica-normativa es el proceso concertado que permite a los miembros de una comunidad u organización la tarea de enfrentar el futuro. Brinda la oportunidad de identificar un horizonte temporal proyectado a largo plazo, un enfoque global que incluye la comunidad o la organización como totalidad integrada por recursos, capacidad y potencialidad y en especial, que se requiere tomar decisiones basados en juicios y no solo en datos. Contiene los planes de aplicación en toda la organización y establece los objetivos generales de la organización, y busca posicionar a la organización en su entorno.

Se precisa y analiza información interna y externa con el fin de evaluar la situación presente de la organización así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro. En la planeación estratégica-normativa todas las organizaciones sociales, llámense comunitarias, organizaciones no gubernamentales, organizaciones comunales. Sin duda alguna, la gestión implica una serie de elementos que integran el proceso lo que lo hace viable en los términos de las organizaciones comunales.

Ahora bien, la planificación estratégica-normativa requiere una participación considerable del equipo directivo, ya que son ellos quienes determinan los objetivos a incluir en la organización y quienes los despliegan hacia niveles inferiores de la organización para, en primer lugar, identificar las acciones necesarias para lograr los objetivos; en segundo lugar, proporcionar los recursos oportunos para esas acciones, y, en tercer lugar, asignar responsabilidades para desarrollar dichas acciones.

En tal sentido, es pertinente señalar que la planificación es la primera y más importante de las acciones que componen cualquier empresa humana.

Consiste en sentarse a pensar en el conjunto de actividades interrelacionadas, concatenadas; que deben conducir al logro de los resultados deseados. Para ello, hay que tomar en cuenta quiénes la van a realizar, en qué tiempo, con qué recursos materiales y humanos, a quién van dirigidas, cómo serán evaluadas. Lo que implica una visión globalizadora y holística.

En este sentido, Corredor (2012), define la planificación estratégica como: “Un proceso mediante el cual se prevé lograr situaciones objetivas, determinando el poder y la potencialidad de los actores que actúan en escenarios cambiantes con tiempos críticos, y siempre bajo condiciones de incertidumbre” (p. 45). De allí, que la planificación estratégica, está orientada a lograr los objetivos propuestos, superando las resistencias y conflictos que se puedan presentar; autorregulándose constantemente, pues el tiempo y los plazos son flexibles y difíciles de establecer mediante fechas precisas. Además, este tipo de planificación no trata solamente de alcanzar los objetivos sino, que se ocupa de construir la viabilidad necesaria para alcanzarlos.

Por otro lado en la planificación estratégica el planificador es un actor activo con amplia capacidad de compromisos y decisión. Al respecto, es importante destacar que la planificación estratégica se le atribuye la posibilidad de planificar a cualquier actor social y desde cualquier posición, busca integrar lo político con lo económico, abre el método de la planificación a las condiciones del actor y a la realidad específica que enfrenta. Retomando el criterio del citado autor para este estudio, es importante que todos los actores tengan la oportunidad de participar en la planificación de los diferentes planes de la organización comunitaria, de acuerdo a las necesidades, hacer exploraciones a futuro en función de determinados objetivos, recursos y valores que la sustenten. En este sentido, Domínguez (2012) señala que:

En la práctica de los proyectos de intervención social donde se pretende generar procesos de participación de la gente, se procura que los objetivos y metas se establezcan por la convergencia o confrontación de los tres agentes intervinientes en este tipo de proyectos: los voceros y la autoridad político-administrativa. (p. 176)

Así la gente expresará los problemas y necesidades según sus intereses preocupaciones o expectativas y aprenderán a canalizar las prioridades. En este orden de ideas, los voceros y voceras formularán objetivos que se deriven de los resultados del estudio y diagnóstico realizado, y de los valores o ideologías que ellos mismos sustentan; y por último se construirán los objetivos propuestos por la institución retomando las necesidades reales y conjugándolas de manera de que todos se involucren en los diferentes proyectos, esto los moverá a participar y se alcanzarán las metas trazadas por el colectivo. La planificación estratégica según Corredor (2012), presenta los siguientes indicadores:

- Dinámica, porque explica la realidad en su movimiento y funcionamiento (su pasado, presente y tendencias futuras).
- Trabajo en equipo, invita a la participación de todos los actores con el mismo nivel decisor, es decir todos tienen voz y voto en la toma de decisiones.
- Situación, por cuanto exige una categoría central que abarca las distintas dimensiones de la realidad para evitar el reduccionismo a lo económico.
- Oposición, en el acto de planificación se toman en cuenta factores opuestos al plan.
- Flexible, abarca y se adapta a las distintas dimensiones de la realidad:
- lo político, económico, ideológico y cultural, a la vez permite cambios cuando la situación lo requiere.
- Innovadora, utiliza nuevas técnicas con la finalidad de investigar la situación y lograr los objetivos que pretenda.

- Participativa, permite que todos los involucrados tomen parte activa en la búsqueda de la situación deseada.
- Realista, parte de situaciones concretas que resultan evidentes.
- Horizontal, no existe jerarquía en la toma de decisiones, todos tienen el mismo peso y trabajan en igualdad de condiciones.
- Génesis, siempre busca el origen de las situaciones problemáticas, solo atacando frontalmente las causas se pueden solucionar los nudos críticos.
- Efectiva, supone eficiencia en los resultados al minimizar o eliminar la situación inicial.
- Policéntrica, se explica no solo en el autorreferencia del actor, sino desde el punto de vista de sus oponentes.
- Totalizante, abarcar las distintas dimensiones de la realidad.
- Adaptable, se adecua a distintas situaciones de la realidad: situación nacional, regional, local e institucional.

Elementos que intervienen en la Planificación Estratégica para llevar la eficiencia a los Consejos Comunales

Según Corredor (2012), en el proceso de la planificación estratégica se consideran siete elementos: “Revisión de la historia, Construcción del escenario, Previsión del futuro, Diseño de objetivos en conflicto, Diseño de estrategias, Formulación de planes y Previsión del Feedback” (p. 78). Parafraseando el autor antes citado se puede decir:

Revisión de la Historia

Desde la perspectiva de la planificación estratégica es necesario analizar los cambios que se gestan en un sistema social; una práctica de la revisión histórica exige el estudio del comportamiento conflictivo de los actores o

fuerzas sociales. En un tiempo pasado que permita comparar sus acciones presentes con las expectativas de cambio, el estudio de sus valores y creencias y el grado de resistencia o adherencia mostrado al cambio. De allí, que es importante conocer la ocurrencia de hechos pasados para prever situaciones similares y evitar la repetición de la historia.

Construcción del Escenario

La construcción del escenario representa el diagnóstico de las situaciones que componen el sistema. Lo que ocurre en un escenario particular donde los actores son los que producen los hechos y por lo tanto determinan su forma, magnitud e intensidad. El escenario esta integrado por las áreas, situaciones, hechos y actores conflictivos.

Previsión del Futuro

El pronóstico es el conjunto de tendencias observadas en cada situación del escenario que se formaliza en razonamientos hipotéticos. Funciona como un esquema movable determinado por el diagnóstico con un índice de variabilidad muy alto. El pronóstico, como una categoría de planificación, se utiliza para ordenar objetivos anteriores y para producir nuevos objetivos. Pues, se elabora para el conjunto de situaciones de un escenario que comprende las acciones posibles de aplicar en el largo, mediano y corto plazo. Procede de tres fuentes: la experiencia, el razonamiento científico y la intuición previa.

El Diseño de Objetivos

Los objetivos de planificación estratégica son conflictivos, solo se logran por aproximaciones sucesivas y negando al adversario su libertad de acción. Estos objetivos son flexibles y de naturaleza antagónica. En este tipo de

planificación se le da mucha importancia a los dos momentos del objetivo: el esperado y el real. Es importante destacar a Matus (2012), quien dice que “la imagen objetivo constituye el foco del proceso de desarrollo, es la señal que recuerda y anuncia el peligro de extraviar la dirección” (p. 55). En la planificación estratégica existe la relación entre medios y fines, la primera es de orden técnico y la segunda de orden ideológico.

En este sentido, la realidad técnica consiste en realizar un conjunto de tareas para lograr un objetivo establecido previamente. En el plano ideológico depende del tipo de gobierno ya que la planificación en el plano ideológico siempre va a responder a las políticas del Estado, si es un país capitalista se intenta legalizar la planificación, mientras que en un país socialista se discute y critica como los planes limitan la posibilidad de que las empresas puedan elegir los medios a utilizar a fin de realizar los objetivos del plan.

El Diseño de Estrategias

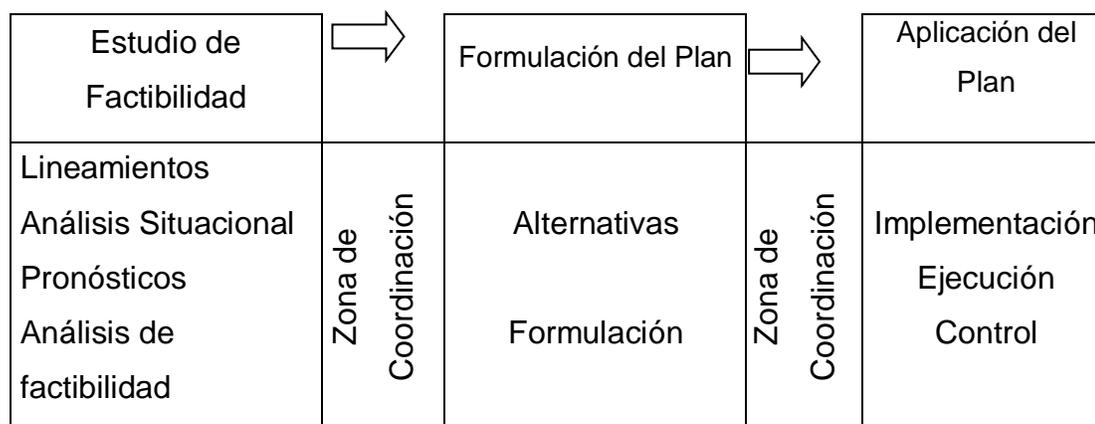
El papel de la planificación estratégica es cabalgar sobre el pronóstico para orientar los objetivos hacia los resultados esperados, deseados o provocados y establecer las trayectorias que van de la imagen objetivo de una situación inicial al objetivo real de una situación terminal. Asimismo, la estrategia comprende una totalidad de procesos interconectados y variables, que se relacionan con la situación actual y probable con los cambios que se operen en la actividad con el movimiento hacia el objetivo, con el conocimiento del oponente o de las restricciones y con la fuerza que debe aplicarse para lograr los resultados.

Formulación de Planes

El plan es considerado como un modelo representativo de las acciones prácticas que se han decidido poner en ejecución. Como instrumento

informativo el plan tiene dos posibilidades: establecer controles y promover consenso, este último es el que se le da mayor importancia en la planificación estratégica. Salvador (2012) propone un esquema referencial del plan en el cual se contempla el estudio de factibilidad, la formulación del plan y la aplicación.

El Proceso de Formulación del Plan según el Modelo Comunicativo



Fuente: Salvador (2012)

Previsión del Feed Back

El Feed Back es una información de retorno que facilita la corrección del sistema en cualquier punto o momento que sea necesario. Se realiza en tres momentos: al inicio del proceso, en el proceso y en el final del proceso. En este proceso lo que se pretende es pasar de la información final a la información inicial. En la elaboración de planes programas y proyectos comunitarios; sobre todo en lo últimos intentos de reforma social, se puede contrastar lugares comunes y puntos de vista acerca de la globalización, los nuevos patrones tecnológicos, la sociedad del conocimiento, la competitividad y la productividad. Esto implica una planificación estratégica, para hacer cónsona las actividades comunitarias y a su vez, despertar el sentido de pertenencia que deben tener los habitantes en sus comunidades.

En este sentido, para vincular e involucrar a los miembros de la comunidad en el proceso de planificación, ejecución y evolución de los proyectos comunitarios es importante que los voceros y voceras actúen proactivamente para transformar progresivamente a los habitantes en una verdadera comunidad basándose, en los elementos que intervienen en dichos proyectos tales como: motivación, liderazgo y comunicación que se revisten de gran importancia en la conquista de la autonomía comunitaria; por cuanto favorecen el trabajo conjunto, tanto para la planificación de actividades, como para la toma de decisiones dentro de la institución.

Importancia de la planeación estratégica

La planeación estratégica se encuentra enmarcada en una serie de elementos que le imprimen relevancia e importancia, es por ello, que Portillo (2013), los destaca en los siguientes términos:

- a) Es indispensable para que los líderes puedan cumplir con sus responsabilidades en forma eficiente.
- b) Exige al líder de la organización que formule y conteste preguntas claves.
- c) Puede simular el futuro en papel, permite a la organización tomar mejores decisiones en cuanto a actividades o peligros futuros.
- d) Es una manera efectiva de considerar a la organización como sistema y así evitar la suboptimización de partes del sistema a costo de todo.
- e) La planeación, estimula el desarrollo de metas apropiadas, las cuales a su vez, son factores poderosos para la motivación de las personas.
- f) Proporciona una estructura para la toma de decisiones de toda organización.
- g) Es necesario para el mejor desempeño de la organización y sus principales partes integrantes.

h) Señala a la alta dirección asuntos claves y establece prioridades de cómo tratarlos.

i) Los sistemas de planeación estratégica-normativa, son canales perfectos de comunicación.

j) Ayuda a capacitar a los voceros del consejo comunal como los líderes.

k) Los sistemas de planeación proporcionan una oportunidad para los integrantes de la organización, para contribuir a la toma de decisiones.

l) Aquellas organizaciones que la aplican, han superado a las que no la utilizan.

m) El éxito, se obtiene fácilmente con la planeación.

Consejo Comunal

En el marco del ejercicio de la democracia participativa y protagónica, Alfonso (2012), define al consejo comunal como:

El medio que permite al pueblo organizado asumir directamente la gestión de las políticas y proyectos, orientados a responder las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social. Es la organización más avanzada que se puede construir entre vecinos de una misma comunidad, para afrontar problemas comunes en lo social, en lo político, en lo económico, desarrollando proyectos de hábitat, complejos agro productivos, industriales, granjas integrales, vialidad, núcleos de desarrollo endógeno, factorías, plantas procesadoras, viveros, centros recreacionales. (p. 19).

Es la base sobre la cual se construye la democracia participativa y protagónica que plantea la Constitución Bolivariana. También se le define como un órgano de participación y protagonismo del pueblo, de articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos que conforman y hacen vida común. El Consejo comunal es la instancia social que asume el ejercicio real del poder popular.

Objetivos y Responsabilidades de un Consejo Comunal

Los principales son:

- Articular las organizaciones de base presentes en la comunidad.
- Integrar a la comunidad garantizando su participación en la formulación de propuestas y/o proyectos.
 - Convocar las Asambleas de ciudadanos y ciudadanas en la Comunidad para discutir sobre la situación política, social, económica, cultural, entre otras, en el ámbito comunal.
 - Viabilizar ideas y propuesta para que la comunidad organizada las presente ante el Consejo Local de Planificación Pública.
 - Promover la creación de nuevas organizaciones de base cuando fuere necesario.
 - Organizar, planificar y realizar el censo poblacional de la comunidad y mantenerlo actualizado.
 - Elaborar el árbol de necesidades de la comunidad, para detectar y diagnosticar los problemas comunes a solucionar.
 - Elaborar el Plan Comunal de Desarrollo o Plan Único de Trabajo, para crear y desarrollar proyectos de mediano y largo plazo.
 - Gestionar el auxilio financiero y técnico para la realización de proyectos, a través de entidades de apalancamiento, acompañamiento y préstamo de recursos.
 - Ejercer la Contraloría Social, en todas las actividades que se desarrollan en la comunidad, especialmente durante el desarrollo de proyectos de inversión.
 - Informar permanentemente a la comunidad sobre el control, seguimiento y evaluación de los proyectos comunitarios.
 - Entregar a los Consejos Parroquiales la jerarquización de la problemática para la inversión social anual en la comunidad.

- Suscribir convenios de asociación con otros Consejos Comunales vecinos, para la creación de Núcleos de Desarrollo Endógeno o complejos industriales integrales.
- Suscribir convenios nacionales e internacionales, para propósitos de capacitación, adiestramiento y transferencia de tecnología, con entidades como PDVSA, INCE, Universidades, Institutos Técnicos, Consultores.
- Apoyar al Consejo Local de Planificación Pública, en la creación de redes de Consejos Comunales, para abordar macro proyectos de desarrollo endógeno y de producción social.
- Promover el desarrollo cultural y turístico del ámbito de su jurisdicción.
- Cooperar con las autoridades locales, en la realización de operativos colectivos en beneficio de la comunidad.
- Proteger el medio ambiente, la conservación de la naturaleza y del patrimonio histórico, así como la defensa del paisaje, la salubridad pública y la defensa civil.

Otras personas componen un Consejo Comunal

Son miembros de un Consejo Comunal, todos los habitantes residentes de la comunidad, sin distinciones de color, raza, credo político o religioso, nacionalidad, preparación académica o clases sociales. Aglutina y articula a todas las fuerzas vivas organizadas dentro de la comunidad, tales como las OCVs, Misiones, UBEs, Junta Parroquial, Clubes, Juntas de Vecinos, Comedores Populares, CTU, Mesas Técnicas de Agua, Fundaciones, Asociaciones, Mesas Técnicas de Energía Eléctrica, Comités de Salud, Clubes de Abuelos, para encarar bajo los principios de solidaridad, auxilio mutuo y cooperación, la problemática local.

Organización de un Consejo Comunal

La organización, funcionamiento y acción de los Consejos Comunales, se rigen conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, responsabilidad social, equidad, justicia y autogestión económica. Para organizar y poner a funcionar un Consejo Comunal, es necesario seguir algunos pasos para lograrlo, estos se mencionan a continuación:

- Reunirse algunos vecinos con el propósito de formar un Consejo Comunal.
- Solicitar a la Oficina Municipal de Consejos Comunales, toda la información necesaria y la literatura actualizada a fin de no cometer errores.
- Determinar la cantidad de familias que pueden componer el Consejo Comunal.
- Decidir quiénes serán los promotores voluntarios que visitarán casa por casa a las 20 o 30 familias seleccionadas.
- Capacitar previamente a esos voluntarios, para que expliquen brevemente a las familias el motivo de su visita.
- En esa misma visita, los voluntarios entregarán una invitación indicando lugar, día y hora para que los invitados reciban toda la información complementaria.
- Debe invitarse al Presidente y demás miembros de la junta parroquial, al Defensor del pueblo, al Contralor municipal, al Síndico municipal y a toda autoridad conocida, así como a todos los grupos organizados de ecología, cultura, trabajadores, Círculos Bolivarianos, Comités de Tierras, Comités de Salud, Misión Barrio Adentro, Misiones, Robinsón, Rivas, Sucre y Vuelvan Caras, UBES, Comités de Protección Social.
- El día de la reunión, el único punto a tratar es darle a los asistentes, toda la información posible sobre Consejos Comunales. Se puede solicitar a

la Alcaldía la presencia de un Asesor para que ayude a esta exposición y aclare a la concurrencia cualquier duda que surja.

- Debe circular durante la reunión un listado de los presentes, indicando nombres y apellidos, Cédula de Identidad, teléfono y correo electrónico.

- Algunos de los presentes deben tomar fotografías para testificar el acto.

- Al finalizar la reunión, se solicitará a los asistentes que propongan candidatos para formar el grupo de Voceros Representantes de la Asamblea, llamado también Órgano Ejecutivo de la Asamblea, que será el que durante dos años se encargará de hacer cumplir las decisiones de la Asamblea.

- Antes de cerrar el acto, debe acordarse en que día, lugar y hora debe llevarse a cabo la primera reunión electoral de la Asamblea Local de Voceros, para que ésta elija por mayoría al mencionado Órgano Ejecutivo de la Asamblea.

- Se conoce con el nombre de Vocero, al representante de una familia. De manera tal que en un Consejo Comunal de 20 familias, deberán haber 20 voceros.

- Para que las reuniones de la Asamblea Local de Voceros sea válida, siempre se contará con un quórum de la mitad más uno.

- En esa primera Asamblea, y luego de las elecciones, se conocerá quienes son los miembros del Órgano Ejecutivo y, a partir de ese instante, ya se cuenta con el nuevo Consejo Comunal del sector.

- El Órgano Ejecutivo está compuesto por Voceros Titulares y Voceros Suplentes, entre los que aparecen los cargos de Vocero Principal, Vocero Secretario, Vocero Administrativo, Vocero Contralor.

- El número de Voceros del Órgano Ejecutivo de la Asamblea siempre será variable.

Los Consejos Comunales con los órganos del Estado para la Formulación, Ejecución y Control de las Políticas Públicas

La participación protagónica, está orientada a ocupar y consolidar legítimos y formular de intercambio, comunicación y expresión de los ciudadanos con los órganos del poder público para gobernar y compartir responsabilidades, en la gestión pública local. De esta manera se plantea una redistribución del poder como propiedad colectiva, que pertenece a todos y que se ejerce a través de las diferentes instancias y mecanismos institucionales y comunitarios.

A través de esta modalidad, se producirá creando e inventando solidariamente soluciones propias a los problemas que surjan de la acción diaria, con la participación de toda comunidad y el acompañamiento permanente del estudio. Todo ello, requerirá construir formas de organización que le proporcionen al estado el sustento jurídico indispensable para canalizar los recursos necesarios. Este sustento jurídico es preferentemente el modelo cooperativo, sin perjuicio de que en un futuro otras formas de asociación productiva sean igualmente reconocidas.

Los Consejos Comunales como una Forma de Participación y Mejoramiento de la Calidad de Vida

Estas son formas asociativas que permiten proponer una estrategia de articulación, donde combinar y complementar en una perspectiva estratégica, sin la exclusión. Se rescata el hecho, que los consejos comunales son una herramienta para la emancipación porque permite la conformación (legal y legítima) de formas de organización asociativas que se expresan y se sostienen en una estructura horizontal, de democracia participativa y protagónica. En la medida en que se va desarrollando y profundizando el proceso de conformación de las comunidades, se van creando las

condiciones para el rompimiento de las relaciones de producción y poder, lo que potencia el surgimiento del poder popular.

Enfoques Teóricos que Sustentan el Estudio

Teoría Humanista de Carl Rogers, (1987)

El enfoque humanista tienen como características comunes, el énfasis en los aspectos subjetivos, el influjo de filosofías relacionadas con la fenomenología y el existencialismo, preocupadas por aspectos como el “yo”, el “existir” o el “ser” (hasta el punto de que estas teorías son citadas con mucha frecuencia como “fenomenológicas”); y el rechazo de los conceptos motivacionales de la teoría psicoanalítica y conductista (y así, el humanismo se ha presentado en ocasiones como la “tercera fuerza”) por el carácter determinista y mecanicista de ambas posiciones, así como de los supuestos de los modelos factoriales. Desde estas posiciones se entiende que la conducta es indeterminada, ya que, por uno de sus axiomas centrales, la persona es libre.

En este sentido, la conducta manifiesta de la persona no responde a la realidad, responde a su propia experiencia y a su interpretación subjetiva de la realidad externa, en tanto la única realidad que cuenta para la persona es la suya propia. Por tanto, si el psicólogo quiere explicar la conducta deberá tratar de comprender los fenómenos de la experiencia subjetiva. En la investigación el ser humano debe adaptarse a la realidad existencial de realizar actividades productivas por medio del desarrollo integral y educación para el trabajo para su sustento diario. Por esta razón, la planificación estratégica como alternativa para potenciar la eficiencia organizacional, permite que cada vocero del consejo comunal se sienta identificado con su trabajo y pueda compartir su experiencia con la comunidad; esto es motivo

de superación personal tanto para quien pasa el conocimiento como para quien lo recibe y pone en práctica.

Teoría Socio Cultural de Vygotsky, (1976)

Es importante mencionar que Lev Semionovich Vygotsky citado por Rentall (2012), es considerado el precursor del constructivismo social. A partir de él, se han desarrollado diversas concepciones sociales sobre el aprendizaje. Algunas de ellas amplían o modifican algunos de sus postulados, pero la esencia del enfoque constructivista social permanece. Lo fundamental del enfoque de Vygotsky, consiste en considerar al individuo como el resultado del proceso histórico y social donde el lenguaje desempeña un papel esencial.

Para este autor, el conocimiento es un proceso de interacción entre el sujeto y el medio, pero el medio entendido social y culturalmente. Para Vygotsky, (1976), a mayor interacción social, mayor conocimiento, más posibilidades de actuar, más robustas funciones mentales. Desde esta perspectiva, la zona de desarrollo próximo es la posibilidad de los individuos de aprender en el ambiente social, en la interacción con los demás. El conocimiento y la experiencia de los demás es lo que posibilita el aprendizaje; consiguientemente, mientras más rica y frecuente sea la interacción con los demás, el conocimiento será más rico y amplio. La zona de desarrollo próximo, consecuentemente, está determinada socialmente.

Por lo tanto, se aprende con la ayuda de los demás, se aprende en el ámbito de la interacción social y esta interacción social como posibilidad de aprendizaje es la zona de desarrollo próximo. Los modelos y las teorías en el ámbito comunitario ayudan a entender mejor cómo se organizan los grupos sociales para identificar sus necesidades y deseos, establecer la variedad de soluciones posibles y correctas para los problemas de la comunidad y decidir cuál es la mejor manera de promover el cambio social y ambiental. De allí,

que se visualizar la pertinencia de la teoría con el estudio que se adelanta puesto que trata sobre la interacción social del individuo en su entorno comunitario y permite conocer cómo se organizan los grupos sociales para identificar las necesidades de su comunidad.

Teoría del Modelaje Social, Bandura (1982)

La psicología social centra sus objetivos en el estudio del individuo y el medio social que lo rodea. Admite al hombre como un ser social con necesidades de relacionarse e interactuar con otras personas de diferentes características y funciones, por lo cual la orientación sociológica de la educación se enfoca hacia el cambio social, donde la educación promovida por la escuela juega un papel fundamental en la tarea socializadora del individuo, con valores comunes y fundamentales, tales como: respeto por la vida, libertad, solidaridad, convivencia y honestidad, a través de los cuales el niño y niña durante su desarrollo se convierte en un promotor de cambios en cuanto a la participación, responsabilidad, respeto, amor, sensibilidad y autoestima.

Es por ello que, los consejos comunales como institución social moldeadora de cambios en el ser humano, debe plantearse diferentes estrategias y procedimientos metodológicos que propicien la transformación de un individuo pasivo en un ente crítico, participativo, consciente, capaz de crear y modificar actitudes éticas ante cualquier circunstancia de la vida; a fin de alcanzar una verdadera formación integral que le permita desenvolverse eficiente y activamente dentro de la sociedad, Por lo tanto, la formación del individuo depende en buena medida de las personas que tiene a su alrededor, sus padres, familiares cercanos, la comunidad en general.

Se esperaría que los procesos generados en la intervención comunitaria promuevan relaciones que favorezcan el poder potencia en la red de actores, en la lógica por cierto del refortalecimiento descrito por Vásquez (2014)

“Desde la revalorización de los aportes de cada cual y en una legitimización en la práctica de las formas que cada cual tiene de enfrentar la realidad” (p. 123). Cuando las personas ganan en capacitación, concientización, educación y organización ganan poder para luchar por sus intereses y defender sus propuestas. Serían los espacios de relaciones democráticos los que favorecerían la presencia del poder que potencia.

El concepto de poder se relaciona estrechamente con el de ciudadanía, pues la capacidad de ejercer derechos supone contar con algún tipo de poder. Adicionalmente para que haya ciudadanía se plantea como condición que los poderes estén distribuidos. Ciudadanía supone participación y capacidad para construir un proyecto personal, grupal y comunitario y contar con posibilidades reales de llevarlo a ejecución. También se plantea que el poder que requiere la ciudadanía para su real ejercicio proviene en gran medida de los movimientos sociales y la capacidad que ellas tienen para organizarse y articular sus fuerzas. En esta línea la ciudadanía es una construcción que se debe realizar permanentemente sobre la base de adquisición de diversos tipos de poderes.

Para avanzar en esta construcción, los liderazgos ejercidos por algunos actores locales pueden desempeñar un papel destacado en favorecer la autonomía necesaria entre los distintas redes de actores para la actualización del poder potencia. Lamentablemente, la experiencia cercana indica a este respecto, que los líderes de distinta naturaleza tienden más bien a buscar el control de los procesos, mostrando dificultades para ceder espacios; en particular destaca que las personas que desempeñan roles políticos suelen interpretar la apropiación de espacios y autonomía creciente de la gente como una pérdida de poder.

De lo expuesto anteriormente, se vislumbra la pertinencia de la teoría puesto que trata al entorno comunitario como redes sociales que viven procesos de empoderamiento así concebido, desarrollarían la capacidad de permitir a sus integrantes construir instituyentemente y de forma innovadora

más allá de las individualidades, pues supone un proceso de potenciación que afecta a todos los miembros que conforman estas redes.

Bases Legales

El estudio se fundamenta legalmente en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de los Consejos Comunales (2009) y en el Plan de la Patria (2013-2019), los cuales se establecen a continuación:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La ley en comento, en cuanto al tema señala en el artículo 62 lo siguiente:

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

Muy similar, al artículo anterior este enunciado establece el derecho que tienen los ciudadanos en activar a través del mecanismo de la participación en los asuntos de interés público. Por otra parte, se establece la pertinencia de este artículo con la investigación, pues, habla de la gestión pública como uno de los mecanismos de participación protagónica en la solución de los problemas comunitarios.

Por otro lado, la carta fundamental establece:

Artículo 70. Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria

del mandato, la iniciativa legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad. Esta Constitución y las leyes establecerán las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo. Sección Segunda: Del referendo popular

Este articulado, tiene que ver con las formas en que la ciudadanía puede ser protagonista y partícipes en los asuntos que le conciernen, estableciéndose una serie de instancias como lo son la asamblea de ciudadanos y ciudadanas, la cogestión, las cuales constituyen verdaderos mecanismos de participación.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009)

Esta ley en relación a la problemática planteada, refiere lo siguiente:

Artículo 2. Los consejos comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.

Se cita este artículo por cuanto los consejos comunales constituyen una instancia de participación activa y protagónica, a través de los cuales los actores comunitarios pueden hacer gestión de acción social.

Ley Plan de la Patria (2013 – 2019), Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación

El estudio se encuentra fundamentado en el Gran Objetivo Histórico N° 2 II que textualmente dice: Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar "la mayor suma de felicidad posible, la mayor suma de seguridad social y la mayor suma de estabilidad política" para nuestro pueblo. Así mismo, se inserta en el Objetivo Nacional 2.1 . Propulsar la transformación del sistema económico, en función de la transición al socialismo bolivariano, trascendiendo el modelo rentista petrolero capitalista hacia el modelo económico productivo socialista, basado en el desarrollo de las fuerzas productivas.

En este sentido, específicamente se inserta en los objetivos específicos siguientes: 2.5.6 .Fortalecer el Sistema Nacional de Planificación Pública y Popular para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad, en el marco del nuevo Estado democrático y social de Derecho y de Justicia.

2.5.6 .7 . Consolidar la democracia protagónica y participativa de l pueblo, dando significancia al papel planificador de los consejos comunales, que se incorporan al Sistema Nacional de Planificación Pública a través del Consejo de Planificación Comunal y las instancias de planificación de los Consejos Comunales.

Recalcando que todos los esfuerzos deben estar dirigidos en una sola directriz, para que las organizaciones públicas garanticen una excelente gestión venezolana; pudiendo adaptarse con éxito al entorno nacional, el cual se plantea claramente en las líneas estratégicas de acción del Plan de la Nación donde se esbozan las líneas potenciales nacientes, para desarrollar en la patria bolivariana nuevas investigaciones; que enmarquen en su desarrollo el beneficio mancomunado en su máxima expresión.

Seguidamente, puede inducirse tras todas las confrontaciones desarrolladas en el trabajo investigativo; la creación de una propuesta con base a la necesidad de un nuevo pensador estratégico (entiéndase gerente / líder), que asuma las gestiones públicas del país, haciendo que este nuevo profesional sea materializado desde las bases y posea un amplio desarrollo académico y práctico en variables relacionadas con la problemática evaluada. Resaltando que todo ello es alcanzable, cuando dicho pensante venza las más importantes batallas en el campo de las adversidades de credo, cultura, raza y apego político; manteniendo una actitud hacia la innovación y el bien común, mirando hacia ciudadanos y sociedades, luchando contra las incertidumbres que los cambios pueden generar.

Cuadro 1**Operacionalización de Variables**

| Objetivo General: Proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure | | | | | |
|--|------------------------------------|------------------|--|---|-----------------------------|
| Objetivo Específico | Variable | Dimensión | Indicadores | Ítems | Fuente |
| Diagnosticar las estrategias gerenciales empleadas por el consejo comunal para fortalecer la eficiencia organizacional | Estrategias Gerenciales | Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> - Autonomía y Responsabilidad - Gestión Transformadora - Articulación - Metodología - Identificación y Diagnóstico del Problema - Generación de soluciones alternativas - Selección de la mejor Alternativa - Implementación de la Decisión | 1-2 3-4 5 6 7 8 9 10 | Voceros del Consejo Comunal |
| Determinar el nivel de la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito | Nivel de Eficiencia Organizacional | Gerencial | <ul style="list-style-type: none"> - Satisfacción de Necesidades - Incentivos - Toma de Decisiones - Desempeño Laboral - Comunicación - Cumplimiento de Metas y Objetivos - Eficiencia - Liderazgo - Planificación Estratégica | 11 12 13 14 15 16-17 18 19 20 | Voceros del Consejo Comunal |

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Paradigma de la Investigación

En el contexto metodológico de esta investigación, se llevó a cabo todo lo relacionado con la epistemología como tal. Al respecto, Ballestrini (2010) señala que el marco metodológico “es la instancia referida a los métodos, las diversas reglas, registros, técnicas y protocolos con los cuales una teoría y sus métodos calculan magnitudes de lo real” (p. 114). De hecho, es evidente mencionar que la investigación es un proceso continuo y organizado que permite describir algún evento, es por ello que Hurtado (2011) señala que “es un proceso reflexivo, sistemático, controlado y crítico que tiene por finalidad describir e interpretar los hechos o fenómenos relacionados y las leyes de un determinado ámbito de la realidad” (p. 97)

De allí, que se abordó el paradigma positivista cuantitativo, el cual según Ballestrini (2010) “es aquel en el que se recogen y analizan datos cuantitativos sobre variables” (p. 32). Es decir, el estudio cuantitativo trata de determinar la fuerza de asociación o correlación entre variables, la generalización y objetivación de los resultados a través de una muestra para hacer inferencia a una población de la cual toda muestra procede. Tras el estudio de la asociación o correlación pretende, a su vez, hacer inferencia causal que se explique porque las cosas suceden o no de una forma determinada. En cuanto al aspecto metodológico, Sierra (2010) señala lo siguiente:

El aspecto metodológico de un estudio son todos los pasos que sigue el investigador, los aspectos considerados serán: tipo y diseño de estudio, la población y muestra, las técnicas e instrumentos de recolección de información, la validez, confiabilidad y por último, la técnica de análisis. (p. 316)

Como se observa este autor describe los aspectos que están inmersos en un proceso investigativo, razón por la cual servirá de guía para la investigadora al momento de emprender el procedimiento metodológico respectivo. En los términos que plantean los autores anteriormente descrito, el paradigma positivista asume el método cuantitativo, el cual parte de una premisa general para obtener las conclusiones de un caso particular. Coloca el énfasis en la teoría, modelos teóricos, la explicación y abstracción antes de recoger datos empíricos, hacer observaciones o emplear experimentos.

Tipo y Diseño de la Investigación

Según los objetivos que se perciben, la investigación se ubicó dentro del tipo de investigación descriptiva, definido por Hernández (2012), como "aquella que tiene por objetivo, indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variable" (p. 187). Para los efectos de la investigación, se analizaron y describieron las variables operacionalizadas, las cuales tienen como propósito fundamental proponer un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Por otra parte, esta investigación, también se ubicó en el diseño de campo, la cual según lo expresado por la Universidad Nacional Abierta (2012), se define como: "el análisis sistemático de problemas, con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores que lo integran o rededir su ocurrencia" (p. 22). En

atención a la metodología utilizada para recolectar la información de interés según los objetivos propuestos, la investigación se apoyó en un trabajo de campo, definiéndose este, de acuerdo con Arias (2010), "como la recolección de datos directamente de la realidad donde ocurren los hechos sin manipular o controlar variable alguna" (p. 50).

Este tipo de investigación, se considera justificada por el interés en buscar información de manera directa mediante la aplicación de instrumentos al sujeto de investigación. La misma, es propiamente el análisis sistemático de un problema con el propósito de describirlo, explicar sus causas y efectos, entender su naturaleza y factores constituyentes o predecir su ocurrencia.

Tomando en consideración los enfoques metodológicos, esta investigación tiene características adaptadas a la modalidad de proyecto factible, destacándose que este, según lo expresado en el Manual de Trabajos Especiales de Grado de la Universidad Nacional Experimental Libertador (2011), puede ser "la elaboración de una propuesta de un modelo operativo o una solución posible a un problema de tipo práctico para satisfacer las necesidades de una institución o grupo social". (p. 7). En este sentido, se destaca que el fin de esta investigación ha tenido la inquietud de diseñar un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Población y Muestra

La población según Arias (2010) señala: "es un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio" (p. 34). De allí pues, que la población es la totalidad de los individuos de los cuales se quiere conocer alguna cosa. Dentro de esta perspectiva la población de estudio está constituida por los

miembros del Consejo Comunal Zapaterito de la Parroquia Zapaterito del Municipio Achaguas del Estado Apure, a saber 30 personas.

La muestra, de acuerdo con Hurtado y Toro (2010), “es el conjunto de elementos representativos de una población con los cuales se trabajara realmente en el proceso de la investigación, a ellos se les observará y se les aplicará un instrumento seleccionado para la investigación” (p.79). En este sentido, la muestra es una pequeña parte que representa el total de individuo en estudio. De esta manera, se desechó la selección muestral, por ser una cantidad pequeña, por lo que se decidió tomar la totalidad de unidades de análisis, a saber 30 personas, considerándose una muestra censal.

Procedimientos

En este aspecto la investigadora debe señalar las diferentes fases de la investigación, describiendo todas las actividades realizadas en orden cronológico. Aquí se mencionan las técnicas, los instrumentos y demás recursos utilizados para obtener la información que permitieron alcanzar los objetivos propuestos. Las fases en las cuales se logró alcanzar los objetivos de la investigación son las siguientes:

1ª Fase. Recopilación Documental: Una vez definido el campo seleccionado del tema investigado se visitó al consejo comunal que brindó información de tipo documental sobre el área objeto de estudio.

2ª Fase. Recolección de Información: Se procedió a efectuar la aplicación de las técnicas e instrumentos de recolección de información, a través de textos.

3ª Fase. Presentación de los Datos Obtenidos: Organizada y clasificada la información obtenida, se procedió al análisis sistemático y formal de los resultados de acuerdo con cada objetivo formulado.

4ª Fase. Análisis e Interpretación de la Información: Se procedió a analizar e interpretar los datos obtenidos producto de la búsqueda de información.

Con respecto a las técnicas de análisis e interpretación de información, se identifican las mismas a través de los resultados obtenidos mediante el análisis de la información correspondiente, destacando la forma como han sido organizados para darle respuesta al problema planteado y decidir si las hipótesis fueron confirmadas o rechazadas.

Técnicas de Presentación y Análisis de Datos

Toda investigación científica requiere de la comparación o medición de datos y estos a su vez para ser recogidos requieren de técnicas e instrumentos apropiados, según Sabino (2010), dice: “son los medios técnicas que se utilizan para ser efectivos los métodos... así la entrevista, la observación, la encuesta... (p.35). También es importante indicar que para la recolección de datos de esta investigación se diseñó un instrumento con características tipo encuesta, referida por Balestrini (2010), como:

Un medio de comunicación escrito y básico, entre el encuestador y el encuestado, facilita traducir los resultados y la variable de la investigación a través de una serie de preguntas muy particulares. Previamente preparados de forma cuidadosa y susceptible de analizar la relación al problema estudiado (p.138).

De acuerdo a lo antes señalado, se aplicó una encuesta la cual tiende a un enfoque sociocomunitario que permite detectar necesidades y como técnica es empleada para recabar información de la investigadora en forma directa. Para la recolección de la información que permitió analizar la problemática, se diseñó un instrumento consistente en un cuestionario. En tal sentido, el instrumento consistió en un formulario diseñado para registrar la información obtenida durante el proceso de recolección. Según Tamayo (2010), “El cuestionario consiste en una serie de preguntas cuyas

características permiten obtener información escrita de los respondientes”. (p. 316).

Técnicas de Registro de Datos

Para recopilar la información requerida para la investigación, se aplicó la técnica de la encuesta, la cual se explica a continuación. La técnica de la encuesta se utilizó para recabar información en forma directa de la realidad, a través de las fuentes secundarias, conformadas por los voceros del consejo comunal. De acuerdo con Hurtado (2010), esta técnica “es una especie de interrogatorio normado en un formulario previamente preparado” (p. 441). En consecuencia, la encuesta se hizo operativa mediante un cuestionario que se aplicó a la población objeto de estudio. La misma fue de tipo estructurada en dos partes referidas a cada variable operacionalizada.

Instrumento de Recolección de Información

El instrumento de recolección de información derivada de las variables, por tal motivo, la Universidad Santa María (2005), sostiene que el mismo “debe estar directamente relacionado con los indicadores y subindicadores” (p. 28). Para recolectar la información concerniente a los indicadores de las variables operacionalizadas, se aplicó un cuestionario, dirigido a los voceros a los fines de diagnosticar las estrategias gerenciales empleadas por el consejo comunal para fortalecer la eficiencia organizacional y determinar el nivel de la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito.

El instrumento consta de dos partes estructurado bajo la escala de Likert con alternativas de respuestas que van desde Siempre (S), Casi Siempre (CS), A Veces (AV), Raras Veces (RV) y Nunca (N). El mismo contiene 20 ítems.

Validación y Confiabilidad del Instrumento

Validación

El instrumento utilizado se validó antes de su aplicación, debido a su carencia de valor universal. En consecuencia, se recurrirá al juicio de expertos, quienes emitieron su punto de vista en lo concerniente a la redacción de los ítems, lo cual permitirá mejorar su estructura y entendimiento por parte de las personas que le darán respuestas. La validación, fue necesaria, de acuerdo con la Universidad Santa María (2005), puesto que “este procedimiento se refiere al grado en que un instrumento realmente mide una variable” (p. 29). Además, se requiere recurrir al mismo por tratarse de un cuestionario no estandarizado que debe ser sometido al juicio de expertos. En tal sentido, el cuestionario se validó por tres expertos, un especialista en metodología, otro en lenguaje y comunicación y un especialista en planificación.

Confiabilidad

Para determinar la confiabilidad del instrumento, se recurrió al procedimiento estadístico basado en el método de Pearson y sustentado en la aplicación de prueba piloto, lo que consiste en el suministro de cinco cuestionarios a un subconjunto de la población.

Para Hurtado (2010), la confiabilidad, “se refiere al grado en que la aplicación repetida del instrumento a los mismas unidades de estudios, en idénticas condiciones, produce iguales resultados, dando por hecho que el evento medido no han cambiados” (p. 420). En este caso, se utilizó la aplicación de pruebas pilotos, para proceder a determinar la confiabilidad mediante el procedimiento estadístico de las dos mitades, basado en el coeficiente de correlación de Pearson, identificado con la siguiente formula:

$$r_{xy} = \frac{N \cdot \sum xy - (\sum x) \cdot (\sum y)}{\sqrt{[N \cdot \sum x^2 - (\sum x)^2] \cdot [N \cdot \sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Técnicas de Análisis

Para el análisis de la información proveniente de la aplicación de los instrumentos, se emplearon las técnicas de tipo cuantitativas y descriptivas, discriminadas en la forma siguiente.

Análisis Cuantitativo

Esta técnica consiste en la organización de la información, cuantificarla y jerarquizarla, con el propósito de presentarla en cuadros distributivos de frecuencias e índices porcentuales, dando en tal sentido una visión detallada de los resultados de la investigación, sin hacer uso de la descripción, concentrándose solamente en números y procedimientos estadísticos.

Análisis Descriptivo

El análisis descriptivo, se hace necesario para darle la debida interpretación a los resultados de la investigación. El mismo, permitió describir la información contenida en los cuadros distributivos de frecuencias, propiciando en consecuencia, los resultados del trabajo de campo, a fin de formular las conclusiones y recomendaciones pertinentes a los supuestos implícitos planteados a través de las variables y los objetivos perseguidos.

CAPÍTULO IV

PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

La metodología para el análisis de los resultados; obtenidos a través de los instrumentos aplicados a la población en estudio; se concretó en examinar las respuestas que los sujetos de investigación dieron a los Ítem formulados. En este caso los resultados encontrados se presentan en cuadro estadísticos de filas y columnas. En cuanto al análisis se utilizó el cuantitativo expresándose la distribución de frecuencias y porcentajes de acuerdo al número de respuestas dada a cada Ítem. De igual forma el análisis descriptivo permitió profundizar las diferencias hechas relacionando las variables con el marco teórico que sirvió de basamento al estudio y así establecer las conclusiones y recomendaciones generales. La presentación de la información se hace sobre la base de las variables e indicadores manejados en el estudio. Seguidamente, se presentan los resultados derivados de la investigación:

Variable 1: Estrategias Gerenciales

Cuadro 2

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Autonomía y Responsabilidad

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|--|--------------|-----------|----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 1. | ¿Los voceros del consejo comunal demuestran actitudes de responsabilización personal, confianza y respeto que tiendan a la implicación del proceso comunitario compartido? | - | 10 40% | 5 20% | 10 40% | - | 25 | 100 |

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|---|--------------|-----------|----|----|-----------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 2. | ¿Usted como vocero toma sus propias decisiones sin consultar con los demás integrantes del consejo comunal? | - | 10 40% | - | - | 15 60% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

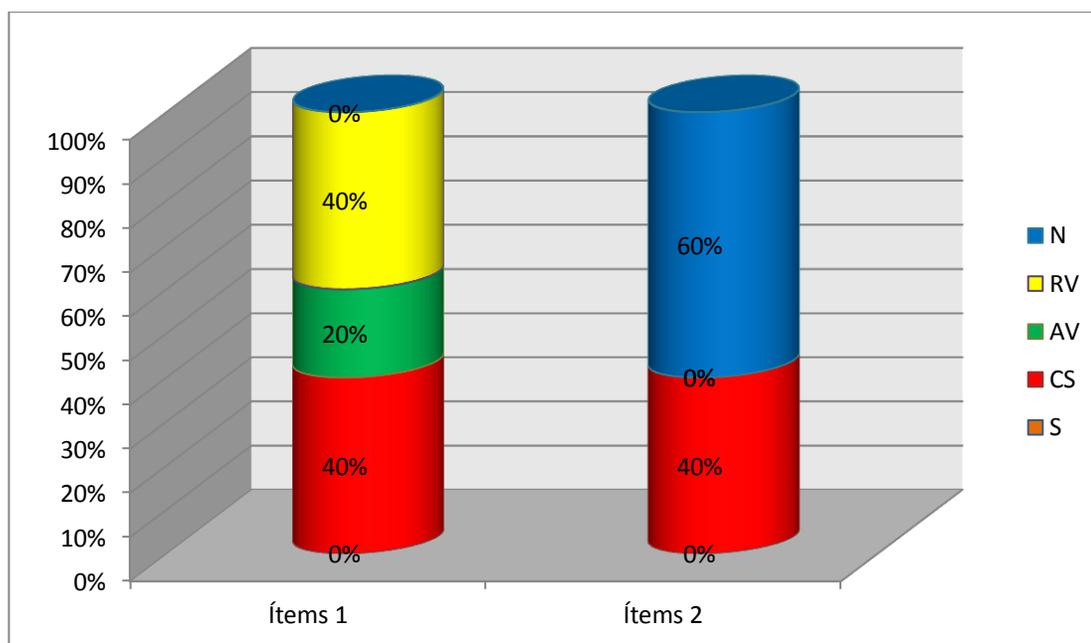


Gráfico 1. Autonomía y Responsabilidad

Los datos aportados para el indicador: Autonomía y Responsabilidad, se tiene para el ítem 1 “¿Los voceros del consejo comunal demuestran actitudes de responsabilización personal, confianza y respeto que tiendan a la implicación del proceso comunitario compartido?”, la mayor proporción de respuestas 40% y 40% se ubicaron en las alternativas casi siempre y raras veces, respectivamente, y el resto 20% se localizó en la disyuntiva a veces. En cuanto al ítem 2 “¿Usted como vocero toma sus propias decisiones sin consultar con los demás integrantes del consejo comunal?”, la mayoría de las respuestas 60% se ubicaron en la opción nunca y el 40% en la opción casi siempre.

Al interpretar estos datos, se vislumbra una tendencia un tanto favorable, por cuanto los voceros del consejo comunal denotan una actitud responsable ante la comunidad; sin embargo, algunos toman sus propias decisiones sin consultar a sus compañeros.

Cuadro 3

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Gestión Transformadora

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|---|--------------|----|-----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 3. | ¿La participación comunitaria apuesta por la gestión transformadora del entorno desde el diálogo como principio regulador básico? | - | - | 15 60% | 10 40% | - | 25 | 100 |
| 4. | ¿Participa activamente en los cambios progresivos de la comunidad? | 25 100% | - | - | - | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

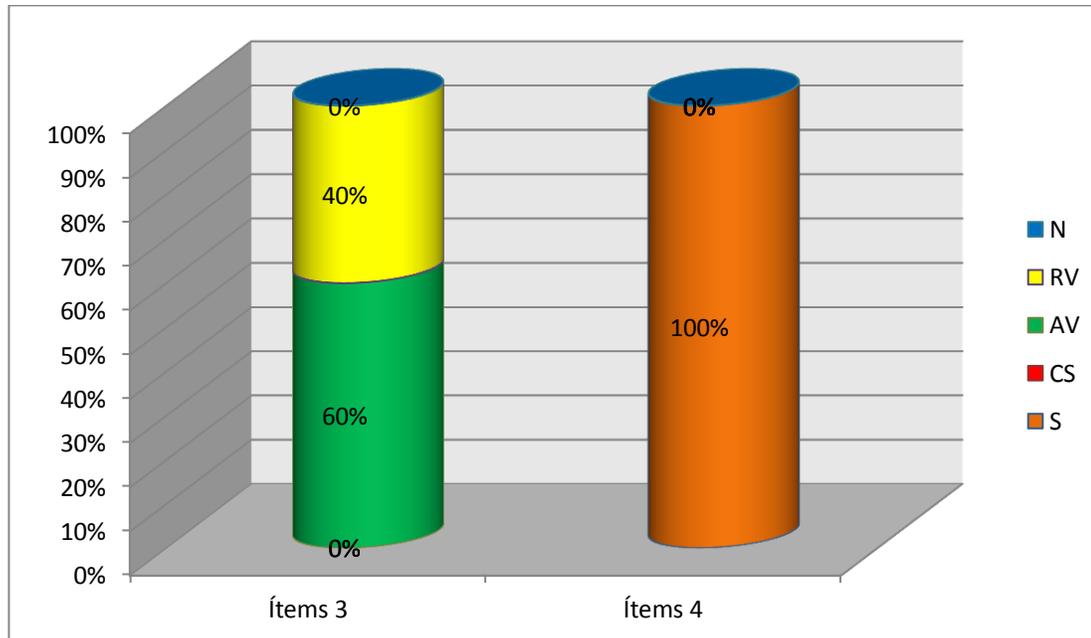


Gráfico 2. Gestión Transformadora

Al visualizar los datos obtenidos a través del instrumento de recolección de datos, se tiene que para el indicador gestión transformadora,

específicamente para el ítem 3 “¿La participación comunitaria apuesta por la gestión transformadora del entorno desde el diálogo como principio regulador básico?”, la mayoría de las respuestas 60% se ubicó en la opción a veces y el resto 40% en la categoría raras veces. Sin embargo, para el ítem 4 “¿Participa activamente en los cambios progresivos de la comunidad?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la alternativa siempre. Al interpretar la información obtenida, se evidencia que los voceros del consejo comunal participan activamente en la gestión transformadora de la comunidad.

Cuadro 4

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Articulación

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|--|--------------|----|----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 5. | ¿Los procesos comunitarios de participación que se realizan tienden a superar los monopolios y las jerarquías rígidas, generando espacios plurales de decisión a través de la complejidad y articulación de redes? | - | - | 7 28% | 18 72% | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

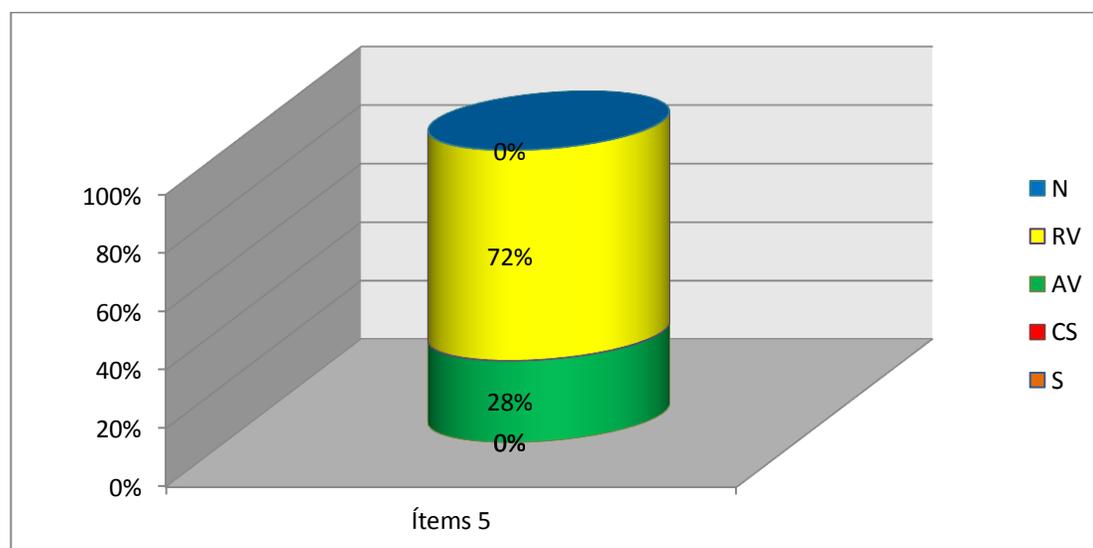


Gráfico 3. Articulación

Los datos aportados para el indicador articulación, se tiene que para el ítem 5 “¿Los procesos comunitarios de participación que se realizan tienden a superar los monopolios y las jerarquías rígidas, generando espacios plurales de decisión a través de la complejidad y articulación de redes?”, la mayoría de las respuestas 72% se ubicó en la opción raras veces, mientras que el resto 28% se localizó en la disyuntiva a veces. Al interpretar estos resultados, se denota una deficiencia en cuanto a la articulación de redes para la consolidación y desarrollo organizacional del consejo comunal, a los fines de crear espacios de participación comunitaria para la toma de decisiones que vayan en beneficio de la organización.

Cuadro 5

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Metodología

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|----|--|--------------|----------|----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 6. | ¿Cómo líder de la organización emplea metodologías de trabajo que involucren a la comunidad para que participen activamente en la solución de los problemas más apremiantes? | - | 7 28% | 6 24% | 12 48% | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

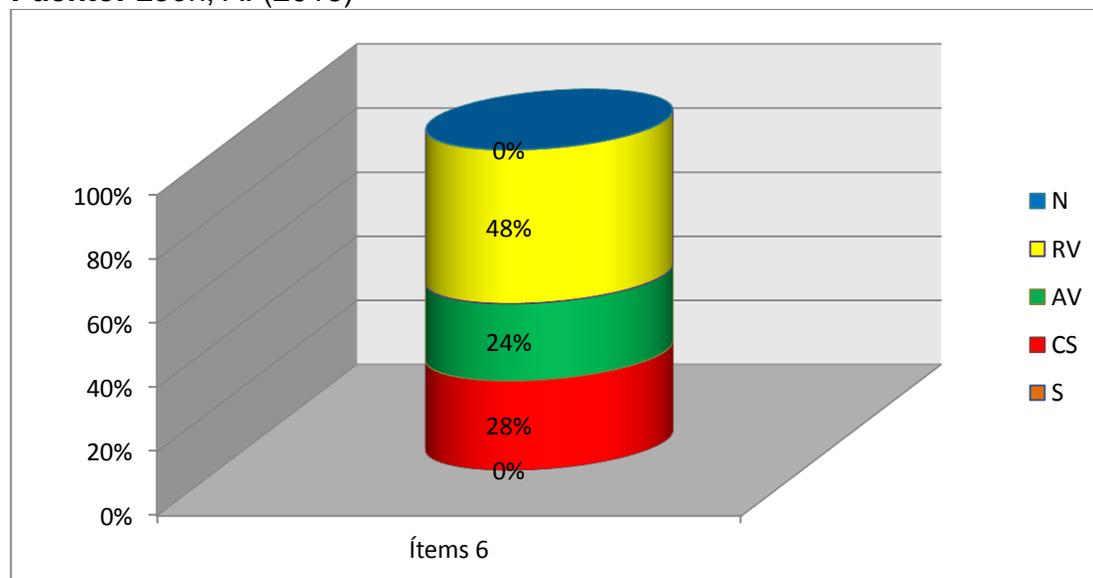


Gráfico 4. Metodología

En cuanto al indicador metodología, se evidencia para el ítem 6 “¿Cómo líder de la organización emplea metodologías de trabajo que involucren a la comunidad para que participen activamente en la solución de los problemas más apremiantes?”, la mayoría de las respuestas aportadas por los voceros 48% se ubicó en la opción raras veces, 28% en la alternativa casi siempre y 24% en la categoría a veces. Al visualizar estos datos, se puede inferir que los hallazgos son negativos, puesto que el consejo comunal no está utilizando metodologías enmarcadas en la inclusión para fortalecer la eficiencia organizacional a los fines de integrar a la comunidad en la soluciones de los problemas más apremiantes.

Cuadro 6

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Identificación y Diagnóstico del Problema

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|---|--------------|-----------|----|----|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | f | % |
| 7. | ¿Utiliza la selección e identificación del problema a través del diagnóstico para generar soluciones de alternativas que beneficien a la comunidad? | 15 60% | 10 40% | - | - | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

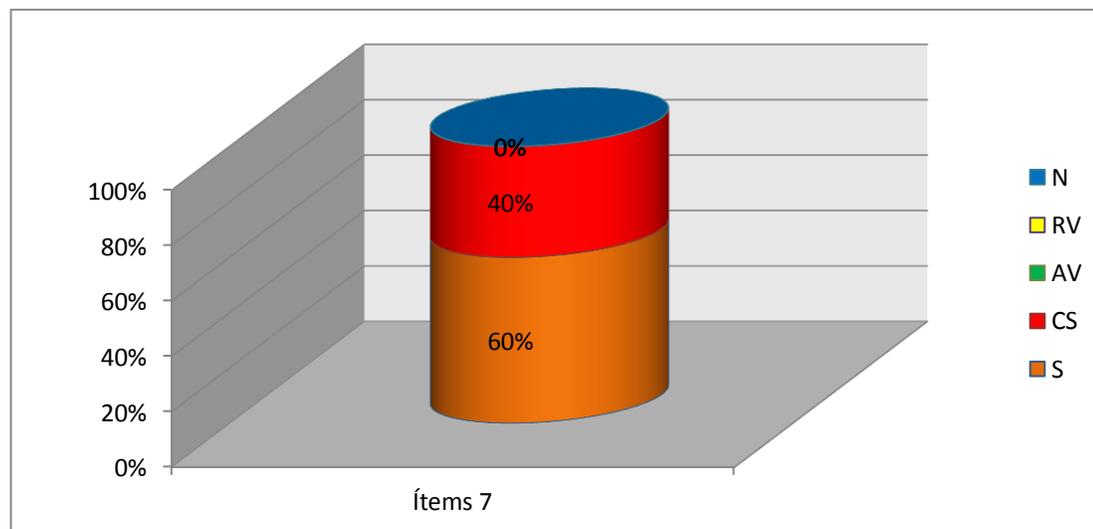


Gráfico 5. Identificación y Diagnóstico del Problema

En cuanto al indicador identificación y diagnóstico del problema, para el ítem 7 “¿Utiliza la selección e identificación del problema a través del diagnóstico para generar soluciones de alternativas que beneficien a la comunidad?”, la mayoría de las respuestas 60% se ubicó en la opción siempre y el resto 40%. Denotándose que los voceros, realizan un diagnóstico primeramente para ubicar y detallar los problemas que afectan a la comunidad, infiriéndose un aspecto positivo, por que se involucran directamente con la realidad que los aqueja.

Cuadro 7

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Generación de soluciones alternativas

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|---|--------------|----|----|-----------|-----------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 8. | ¿Involucra a la comunidad en la evaluación de las distintas alternativas que se presentan a los fines de seleccionar la más acorde? | - | - | - | 13 52% | 12 48% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

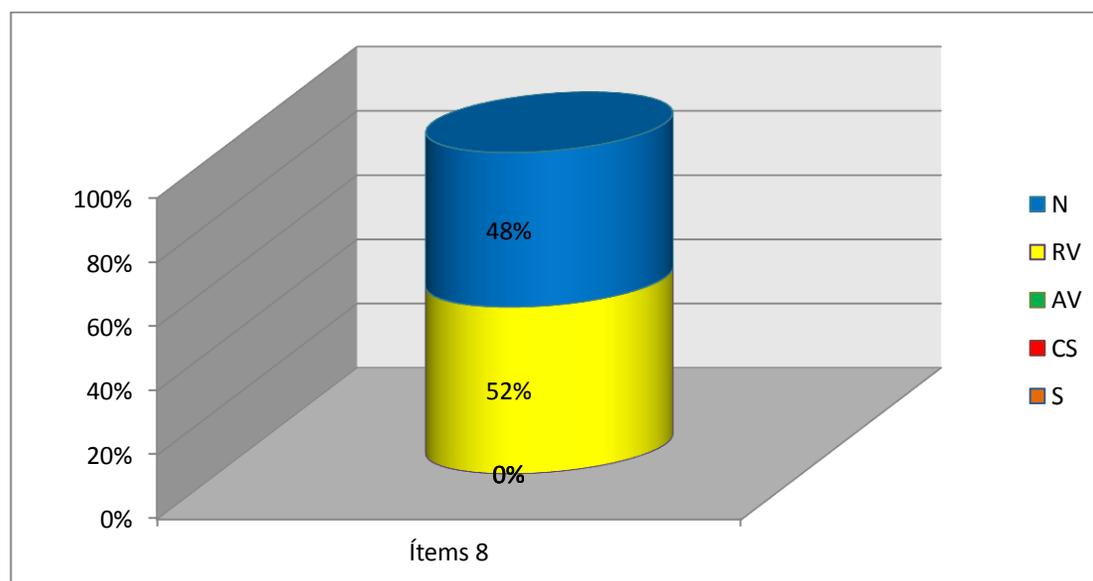


Gráfico 6. Generación de soluciones alternativas

En cuanto al cuadro 9, referido al indicador: generación de soluciones alternativas, se tiene que para el ítem 8 “¿Involucra a la comunidad en la

evaluación de las distintas alternativas que se presenten a los fines de seleccionar la más acorde?”, la mayoría de las respuestas 52% se ubicó en la opción raras veces, y el resto 48% se ubicó en la alternativa nunca. Estos resultados, arrojan un aspecto si quiere un tanto negativo, por cuanto los voceros raras veces involucran a la comunidad para generar soluciones alternativas que beneficien al colectivo. De allí, que este indicador amerita ser tomado en cuenta para la propuesta que se ofrece.

Cuadro 8

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Selección de la mejor Alternativa

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|----|--|--------------|----|----|----|------------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | f | % |
| 9. | ¿Elabora proyectos socio-comunitarios que permitan la implementación de la alternativa más opórtuna como una manera de toma de decisión? | - | - | - | - | 25 100% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

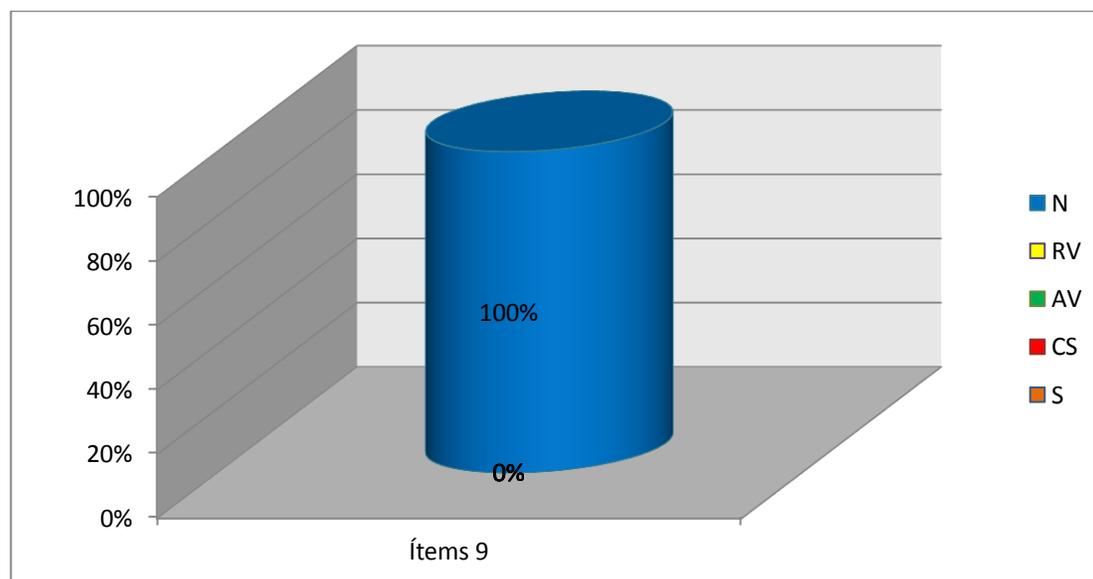


Gráfico 7. Selección de la mejor alternativa

En cuanto al indicador: selección de la mejor alternativa, se tiene que para el ítem 9 “¿Elabora proyectos socio-comunitarios que permitan la

implementación de la alternativa más opórtuna como una manera de toma de decisión?”, todas las respuestas 100% se ubicaron en la opción nunca. Al visualizar estos hallazgos, se puede inferir que los resultados son desalentadores puesto que los voceros no emplean la elaboración de proyectos socio-comunitarios que permitan estudiar y tomar decisiones en cuanto a la selección de la mejor alternativa para la resolución de cualquier problema que afecte a la comunidad o que vaya en beneficio de la misma.

Cuadro 9

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos, para el indicador: Implementación de la Decisión

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|-----|--|--------------|----|----|----|------------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | Total | % |
| 10. | ¿Con base a la evaluación de los resultados retroalimenta el proceso de toma de decisión aplicado? | - | - | - | - | 25 100% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

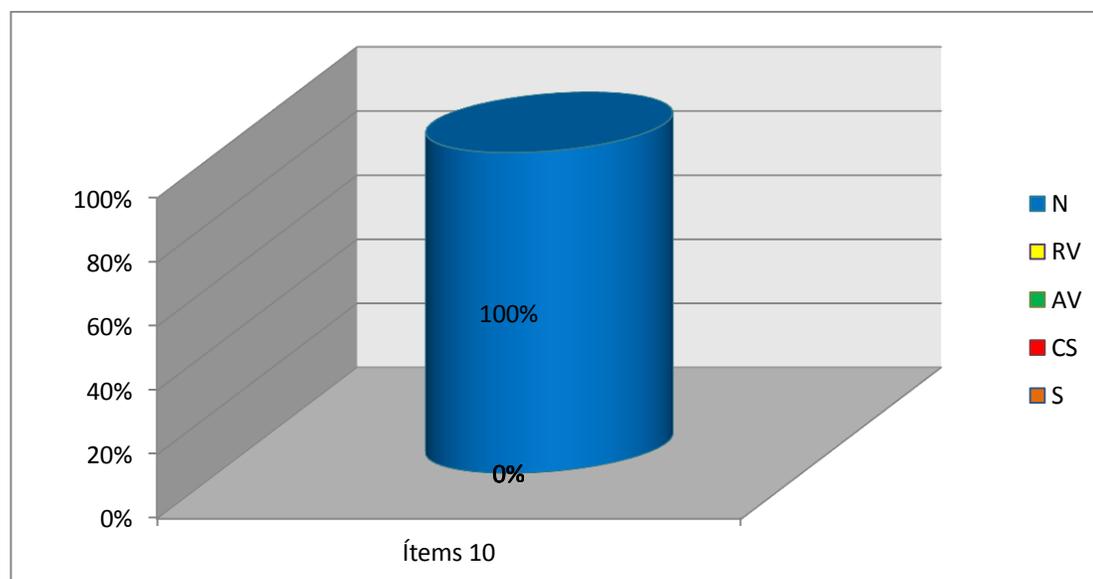


Gráfico 8. Implementación de la Decisión

Para el indicador: implementación de la decisión, se tiene que para el ítem 10 “¿Con base a la evaluación de los resultados retroalimenta el

proceso de toma de decisión aplicado?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicó en la alternativa nunca. Luego de interpretar los hallazgos encontrados, se infiere que los resultados son negativos por cuanto los voceros no evalúan los resultados derivados de las decisiones tomadas a los fines de realizar una retroalimentación de las acciones efectuadas en la comunidad.

Variable 2: Nivel de Eficiencia Organizacional

Cuadro 10

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Satisfacción de Necesidades

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|-----|--|--------------|----|-----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 11. | ¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el resto de los voceros del consejo comunal? | - | - | 15 60% | 10 40% | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

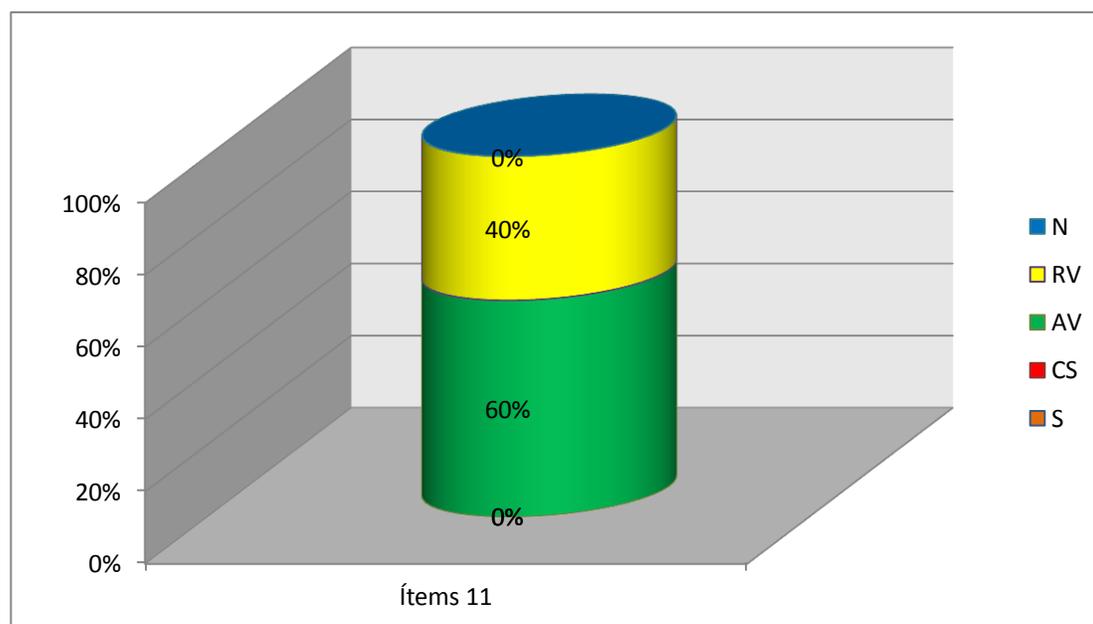


Gráfico 9. Satisfacción de Necesidades

Los datos aportados para la segunda variable, específicamente para el Satisfacción de Necesidades, se tiene que para el ítem 11 “¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el resto de los voceros del consejo comunal?”, la mayoría de las respuestas aportadas por los encuestados se ubicaron en la opción a veces con un 60% y el resto 40% se localizó en la disyuntiva raras veces. Al interpretar estos resultados, se evidencia una tendencia negativa ya que los voceros consideran que sus necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, lo que conlleva a referir que es una desventaja para la organización puesto que los mismos no se sienten motivados para realizar sus labores.

Cuadro 11

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Incentivos

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|-----|--|--------------|----|----|----|------------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 12. | ¿Te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en equipo en el consejo comunal? | - | - | - | - | 25 100% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

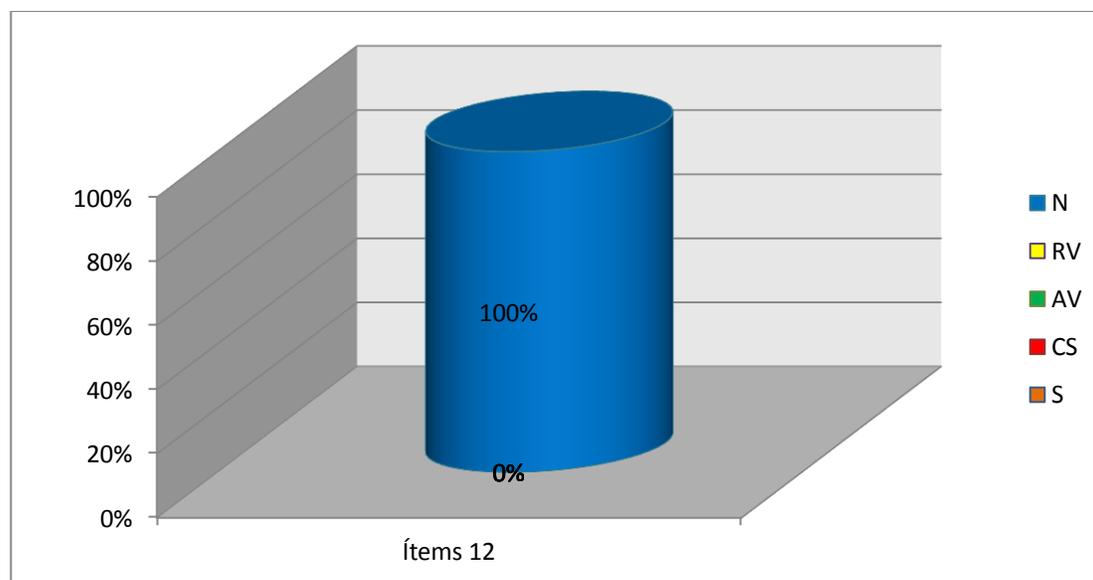


Gráfico 9. Satisfacción de Necesidades

Los datos aportados para el ítem 12 “¿Te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en equipo en el consejo comunal?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la opción nunca. Similar al cuadro anterior, estos resultados son negativos, puesto que los voceros no perciben ningún incentivo para maximizar y estimular la productividad y lograr la eficiencia en la organización.

Cuadro 12

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Toma de Decisiones

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|-----|---|--------------|-----------|----------|----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 13. | ¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la comunidad? | - | 12 48% | 5 20% | 8 32% | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

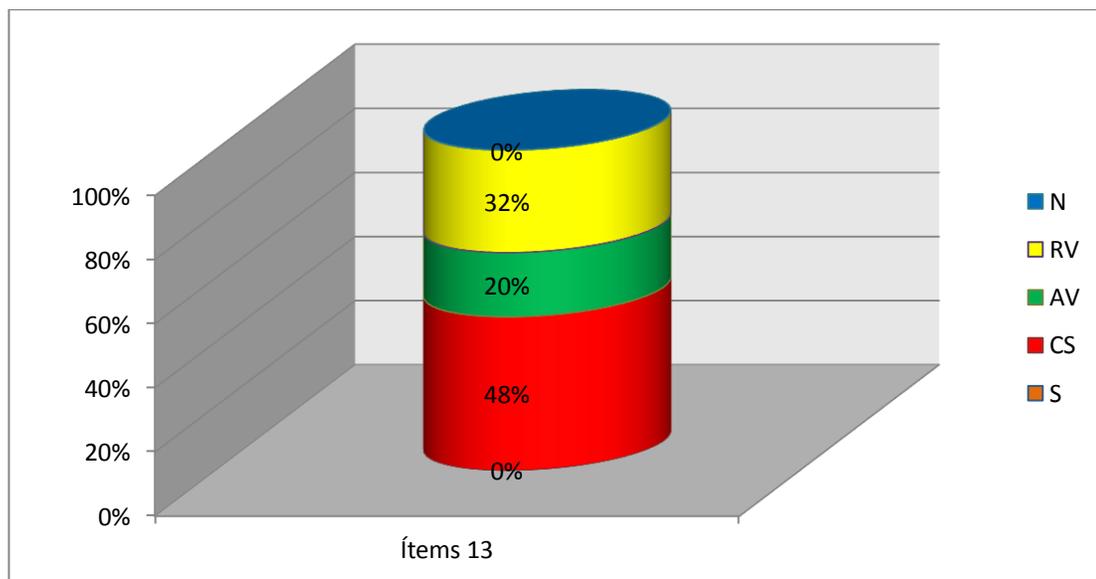


Gráfico 10. Toma de Decisiones

Para el indicador toma de decisiones, en referencia al ítem 13 “¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la comunidad?”, la mayoría de las respuestas 48% se ubicaron en la opción casi siempre, mientras que un 32% se localizó en la alternativa raras veces y el resto 20%

en la categoría a veces. Estos resultados son contrarios y se consideran desfavorables a los expresados por los voceros, en cuanto a la participación en las decisiones que se toman dentro de la organización, ya que los voceros consideran que no son tomados en cuenta a la hora de realizar alguna actividad en la comunidad.

Cuadro 13

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Desempeño Laboral

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|-----|---|--------------|----|-----------|-----------|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 14. | ¿Consideras que los demás voceros te estimulan e incentivan a mejorar tu desempeño en el consejo comunal? | - | - | 15 60% | 10 40% | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

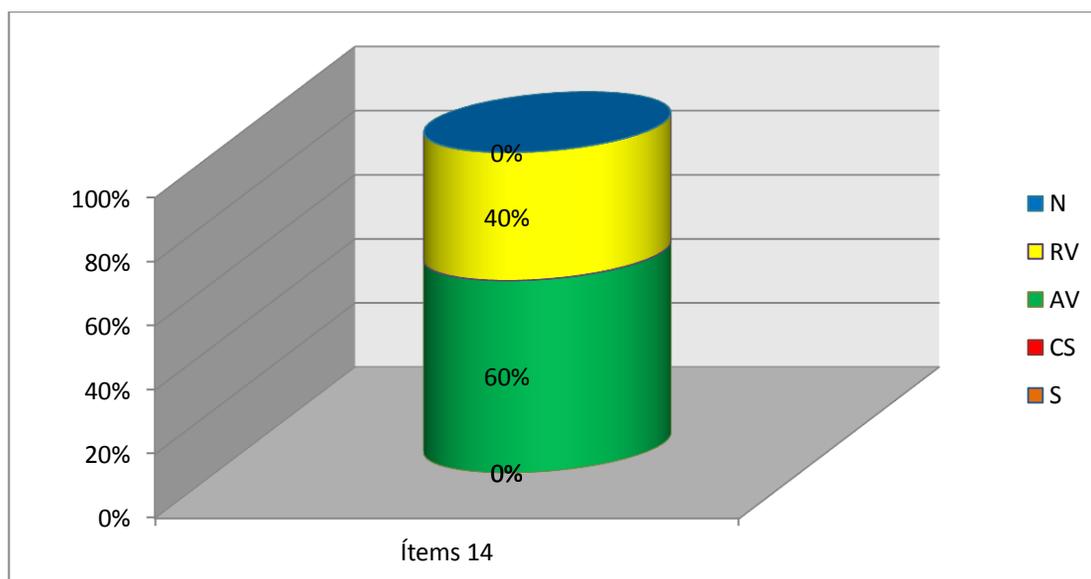


Gráfico 11. Desempeño Laboral

En cuanto al indicador: Desempeño laboral, se tiene que para el ítem 14 “¿Consideras que los demás voceros te estimulan e incentivan a mejorar tu desempeño en el consejo comunal?”, la mayoría de las respuestas 60% se ubicó en la opción a veces y el resto 40% en la categoría raras veces. Estos resultados permiten inferir, que son un tanto aceptables, puesto que el

vocero regularmente y en frecuencia de a veces y raras veces incentiva a sus compañeros a mejorar su desempeño en el consejo comunal, variable que debe ser manejada puesto que se amerita constantemente estimular a los integrantes de la comunidad para mejorar su eficiencia y por ende maximizar su desempeño como aporte a la organización.

Cuadro 14

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Comunicación

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | N | Total | |
|-----|--|--------------|------------|----|----|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | | Total | % |
| 15. | ¿Existe una comunicación fluida y acorde entre todos los voceros hacen vida en el consejo comunal? | - | 25 100% | - | - | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

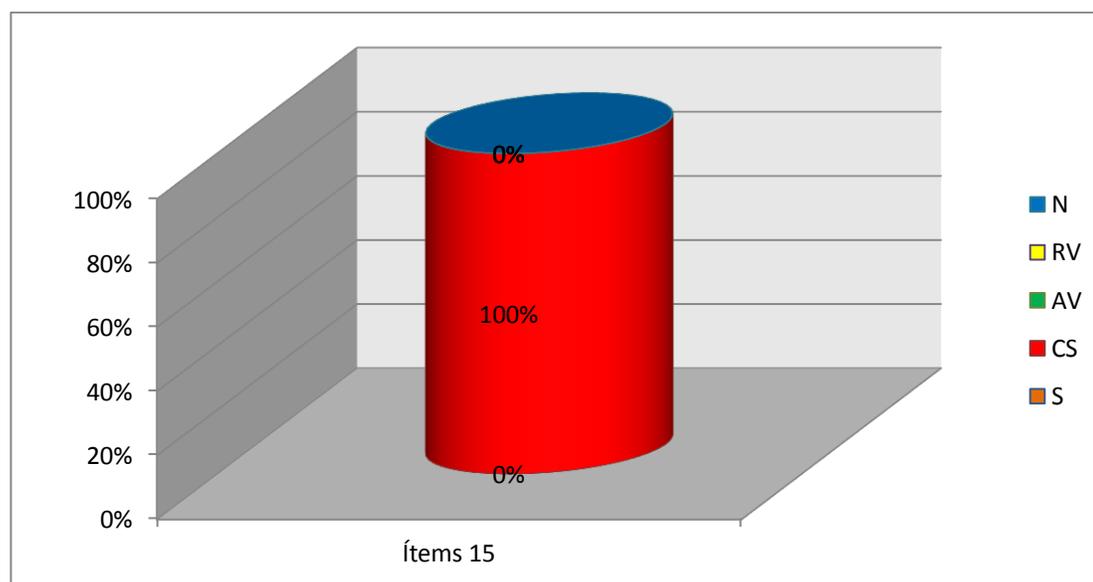


Gráfico 12. Comunicación

En cuanto al indicador comunicación, se tiene que para el ítem 15 “¿Existe una comunicación fluida y acorde entre todos los voceros hacen vida en el consejo comunal?”, los datos aportados por los voceros se localizaron en la disyuntiva casi en su totalidad.

Cuadro 15

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Cumplimiento de Metas y Objetivos

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|-----|---|--------------|-----------|----------|----|------------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | f | % |
| 16. | ¿Los demás voceros te impulsan para lograr los objetivos y metas establecidas en el consejo comunal? | - | 22 88% | 3 12% | - | - | 25 | 100 |
| 17. | ¿Consideras que la comunidad te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas? | - | - | - | - | 25 100% | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

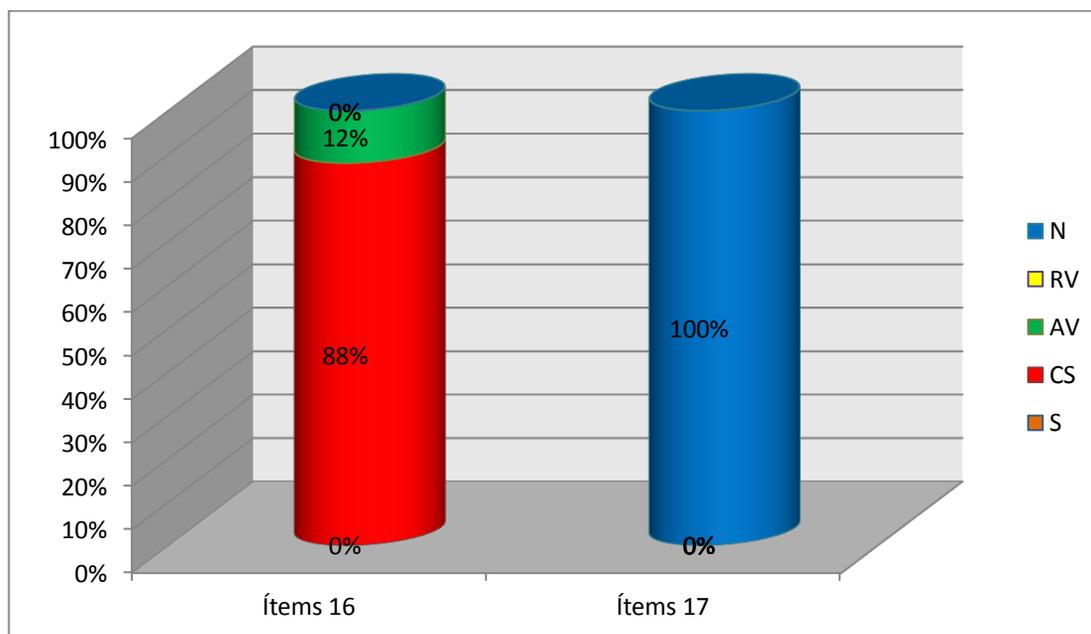


Gráfico 13. Cumplimiento de Metas y Objetivos

Los datos aportados para el ítems 16 que textualmente dice: “¿Los demás voceros te impulsan para lograr los objetivos y metas establecidas en el consejo comunal?”, la mayoría de las respuestas 88% se ubicaron en la alternativa casi siempre, mientras que el resto 12% se localizó en la categoría a veces. En cuanto al ítem 17 “¿Consideras que la comunidad te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las

tareas encomendadas?”, la totalidad de las respuestas 100% se localizaron en la opción nunca. Al interpretar estos resultados, se evidencia claramente que los voceros deben centrarse en lograr mancomunadamente los objetivos y misión de la organización de la mano la comunidad y demás compañeros que la integran el consejo comunal, puesto que es el recurso más importante de cualquier organización, y éste debe encontrarse satisfecho en todos sus niveles.

Cuadro 16

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Eficiencia

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|-----|--|--------------|----|----|----|---|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | F | % |
| 18. | ¿Consideras que tu gestión en el consejo comunal es eficiente? | 25 100% | - | - | - | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

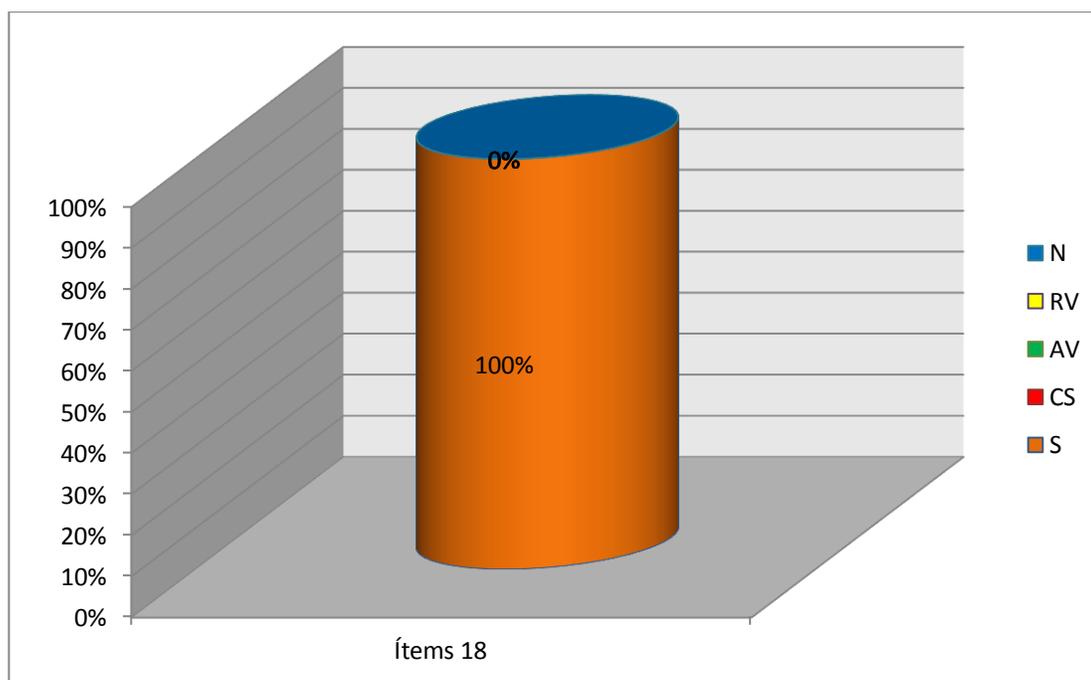


Gráfico 14. Eficiencia

Para el indicador eficiencia, los datos para el ítem 18 “¿Consideras que tu gestión en el consejo comunal es eficiente?”, se tiene que la totalidad de las respuestas 100% se ubicó en la disyuntiva siempre. Al visualizar estos

resultados, se evidencian favorables, por cuanto la totalidad de los voceros del consejo comunal consideran que su gestión ha sido eficiente y satisfactoria. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta esta variable a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.

Cuadro 17

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Liderazgo

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | Total | |
|-----|---|--------------|-------------|--------------|-------|-------|-----|
| | | Autocrático | Democrático | Paternalista | Otros | f | % |
| 19. | ¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que predomina en el consejo comunal es:? | 25 100% | - | - | - | 25 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

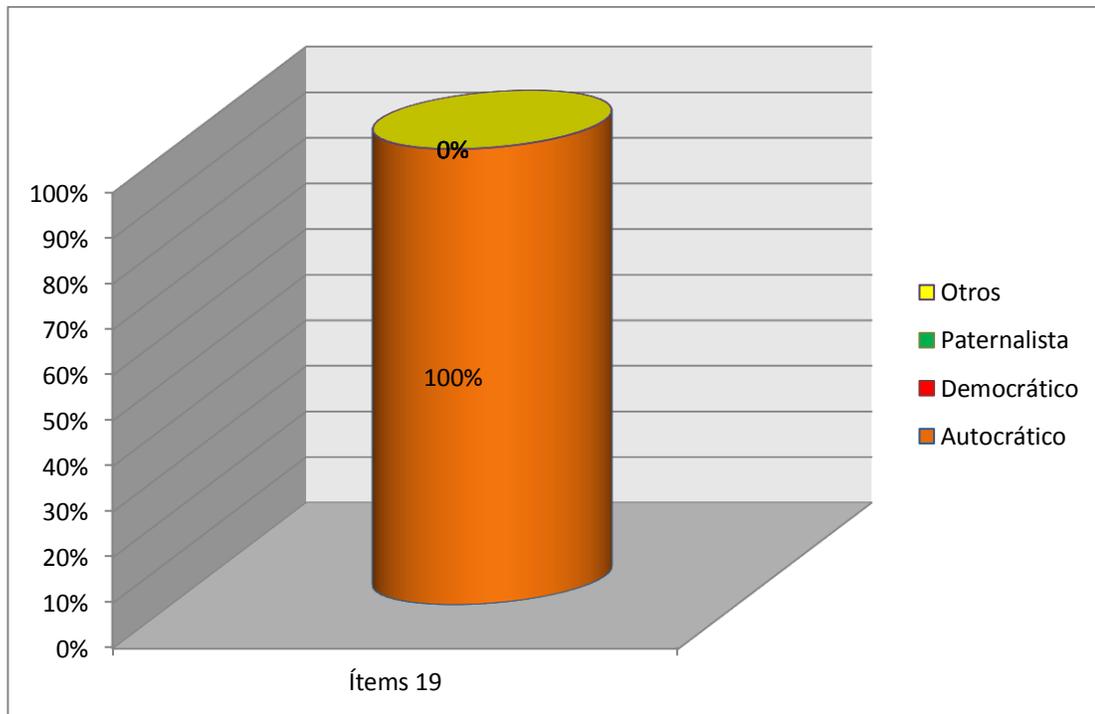


Gráfico 15. Liderazgo

En cuanto al indicador liderazgo, los datos aportados para el ítem 19 “¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que predomina en el consejo comunal es:?”, reflejan en su totalidad 100% que el estilo de liderazgo que predomina en la institución es autocrático, lo que se contrapone a lo expresado por la comunidad, donde manifiestan que el liderazgo ejercido es democrático, indicador que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar la propuesta.

Cuadro 18

Distribución de las respuestas aportadas por los voceros a través del instrumento de recolección de datos para el indicador: Planificación Estratégica

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | | Total | |
|-----|---|--------------|----|----|----|------------|-------|-----|
| | | S | CS | AV | RV | N | f | % |
| 20. | ¿Cree usted que en el consejo comunal se aplica la planeación estratégica para ejecutar las acciones que realiza en la comunidad? | - | - | - | - | 25 100% | 6 | 100 |

Fuente: León, A. (2016)

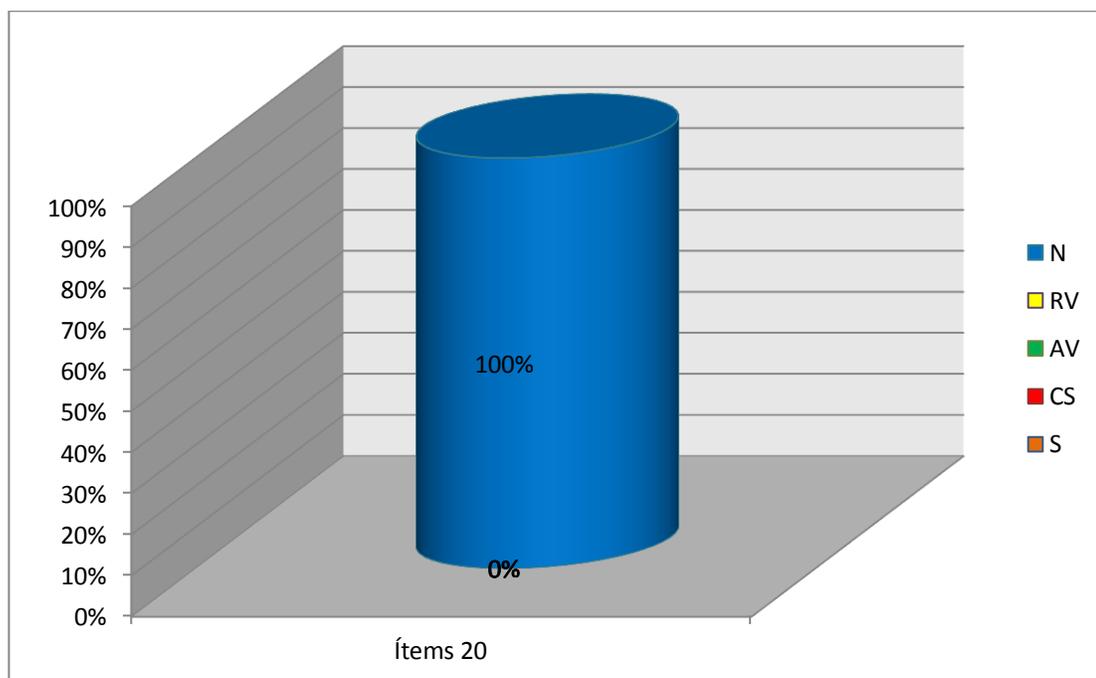


Gráfico 16. Planificación Estratégica

Los datos referidos para el indicador planificación estratégica, se tiene que para el ítem 20 “¿Cree usted que en el consejo comunal se aplica la planeación estratégica para ejecutar las acciones que realiza en la comunidad?”, la totalidad de las respuestas 100% se ubicaron en la opción nunca. Al visualizar los resultados, se tiene que son negativos, puesto que los voceros están dejando de utilizar una herramienta importantísima como es la planificación estratégica, puesto que permite formular planes a corto plazo que coloquen de relieve las diversas partes del consejo comunal y conllevar al éxito organizacional.

CAPÍTULO V

LA PROPUESTA

PLAN GERENCIAL SUSTENTADO EN LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO UN FUNDAMENTO ALTERNATIVO VIABLE PARA FORTALECER LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONSEJO COMUNAL ZAPATERITO, MUNICIPIO ACHAGUAS, ESTADO APURE.

Presentación

Por medio de la recopilación realizada de información a través de la aplicación del instrumento de recolección de datos siendo la misma procesada con la intención de proporcionarle a los voceros del consejo comunal y demás integrantes de la comunidad, una propuesta de mejoras relacionadas con la planificación estratégica para fortalecer la eficiencia organizacional y así mejorar las actividades realizadas por el mismo. Ahora bien, actualmente las organizaciones sufren una serie de problemas relacionados con el desempeño humano, siendo este afectado por diversos factores como el motivacional, social, psicosocial o de comportamiento, muchas veces no identificados por los líderes ya sea por falta de interés o de conocimiento.

De esta manera, el correcto funcionamiento de un consejo comunal depende de sus colaboradores ya que son la fuerza que impulsa sus objetivos, pero a la vez los colaboradores necesitan líderes que enfoquen sus labores hacia el camino correcto, por ello, las organizaciones para su normal y eficiente funcionamiento tienen que contar con personas eficientes y eficaces en la dirección y la administración de la misma. En este sentido, es necesario plantear cambios contundentes en el estilo de liderazgo, pues los colaboradores tienen sed de aprendizaje y buscan comprender el significado

de las cosas, son creativos e independientes que necesitan orientadores y facilitadores, más no quien les imponga lo que hay que hacer.

Dicho de otro modo, lo esencial es contar con talento humano de calidad, por cuanto el activo más importante son las personas que las forman, pero estas deben ser entrenadas, entonces, el no conseguir este objetivo supone para el consejo comunal improvisar medidas y alternativas que no son planificadas previamente, conllevando esto al ensayo y error; este punto forma parte de las responsabilidades de los voceros quienes son los responsable del control de todos estos aspectos, y principales es a ellos quien va dirigido este trabajo de investigación que se plantea un conjunto de mejoras para lograr liderazgo como herramienta para lograr la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito ubicado en el municipio Biruaca, Estado Apure.

Justificación

La elaboración de la presente propuesta pretende promover un cambio de visión, mentalidad y conocimiento en los voceros, como variable asociada a la búsqueda del éxito gerencial dentro del contexto laboral, de acuerdo a los niveles de exigencia en la construcción de metas realistas a través del desarrollo de las potencialidades. Si bien es cierto, toda organización busca ser exitosa para el mayor y el mejor cumplimiento de su rol en la sociedad, para ello, mejorar su calidad y eficiencia en el trabajo es un papel preponderante en ese éxito que se busca obtener, bien sea de manera continua o periódica. De esta manera la propuesta está fundamentada en recomendaciones, para los puntos críticos detectados en función de los resultados obtenidos.

Así mismo, es pertinente señalar que a través de esta investigación que tiene como eje temático principal la planeación estratégica como alternativa para fortalecer la eficiencia organizacional enmarcada en los consejos

comunales, se establece desde esta perspectiva una investigación de gran relevancia por cuanto se pretende impulsar a través de la investigación reflexiones que permitan visualizar los consejos comunales como entes junto con la gestión pública encargados de propiciar la participación protagónica, la cual está orientada a ocupar y consolidar espacios legítimos y formales de intercambio, comunicación y expresión de los ciudadanos con los órganos del Poder Público, para gobernar y compartir responsabilidades, en la gestión pública local. Ahora bien, considerando estos aspectos la investigación alcanza su justificación en los siguientes contextos:

En el plano social, se justifica por cuanto la temática que se plantea, pretende sistematizar el camino que han recorrido no sólo las comunidades sino también, las organizaciones populares, en la lucha por sus reivindicaciones sociales, políticas y humanas. En este momento histórico, la nueva institucionalidad debe reconocer las experiencias del movimiento popular, fortalecerlas y propiciarles para la construcción de nuevo Estado. Esto pasa por asumir en colectivo un proceso de gestión permanente, donde nadie enseña a nadie, donde se aprenda juntos que el interés colectivo, en su acción político social, se construye en un ejercicio de corresponsabilidad entre el Estado y la sociedad en su conjunto.

En el aspecto institucional, la investigación genera beneficios al entorno comunitario al permitirle constituirse en un ente abierto a los espacios de discusión colectiva. Al mismo tiempo, es de mucho provecho para los habitantes de las distintas comunidades del país, al concebirse la investigación como un aporte que le ayudará a conformar una nueva estructura social garantizando la universalización de los derechos sociales, combatiendo la inequidad social, disminuyendo las brechas socioeconómicas de riqueza, ingreso, calidad de vida, reconociendo y valorando las historias, culturas y conocimientos tradicionales autóctonos que apunten hacia la emancipación social del hombre.

En cuanto al plano teórico, la justificación del estudio viene dada en este orden, toda vez que sirva de material de consulta y referencia para todos aquellos especialistas y estudiantes, interesados en esta temática. Al final de la aplicación de la propuesta se espera:

1. Mejorar la percepción que tiene el vocero de su trabajo y de la organización.
2. Optimizar el nivel de satisfacción de los voceros a través de su líder.
3. Implantar un nuevo estilo de liderazgo de acuerdo a las necesidades organizacionales.
4. Maximizar el desempeño y la eficiencia laboral de los voceros del consejo comunal en estudio.

Objetivos de la Propuesta

Objetivo General

Formular un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

Objetivos Específicos

- Sensibilizar a los voceros del consejo comunal hacia el uso del Liderazgo Transformacional como elemento generador de cambios positivos en la comunidad.
- Promover una comunicación abierta entre todos los miembros que integran el consejo comunal, para desarrollar y mejorar las relaciones.
- Propiciar un ambiente armónico para la creación de ideas enriquecedoras en los voceros y voceras que permitan mejorar su liderazgo

transformacional a través de la planeación estratégica como alternativa para potenciar la eficiencia organizacional.

- Facilitar la inducción teórica en los voceros y voceras sobre la planeación estratégica a los fines de formular, implantar y evaluar decisiones que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos de manera eficiente.
- Propiciar en los voceros y voceras la capacidad de cumplir las obligaciones que la constituyen como generador de cambio social y transformacional efectivo a través de la respuesta oportuna a la comunidad.
- Dotar a los voceros y voceras de las competencias cognoscitivas y procedimentales necesarias para que conozca la realidad de la comunidad en todos sus ámbitos participando activamente en los procesos de transformación en la comunidad y sociedad.
- Fortalecer en el vocero y vocera su rol de líder para que sea capaz de promover la participación, la organización, administración de recursos humanos materiales en el consejo comunal demostrando seguridad y confianza en si mismo.
- Promover una actitud de cambio enmarcada en la eficiencia organizacional a través de un proceso dinámico que posibilite la promoción activa de las comunidades en el diseño, formulación, ejecución, control seguimiento y evaluación de proyectos institucionales a los fines de alcanzar el bienestar social, colectivo respetando la diversidad social, política, ética, económica y cultural de los actores y componente de la localidad.
- Evaluar los logros y efectos generados por el desarrollo del liderazgo transformacional para fomentar la eficacia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito.
- Desarrollar jornadas con los voceros y voceras sobre la convivencia organizacional, en aspectos relacionados con la eficiencia y desempeño

laboral para mejorar la cultura organizacional existente en el consejo comunal.

Fundamentación de la Propuesta

La propuesta que se ofrece se encuentra fundamentada por una serie de aspectos teóricos y legales, que sustentan el desarrollo de la misma, por cuanto se encuentra enmarcada en bajo la teoría del método Invedecor ya que la acción comunal no implica la transmisión de un saber por parte de una élite que lo monopoliza. Más que impartir un saber previamente elaborado por una elite intelectual, la organización sociocomunitaria implica un proceso de aprendizaje colectivo apoyado en el respeto, en el encuentro y el diálogo entre saberes.

Según este planteamiento el proceso organizacional comunal facilita la construcción de nuevas formas de pensar y actuar, apoyadas en el encuentro con la riqueza de acciones, que existe en los sectores populares, y fundamentales en el ejercicio de la autonomía y en la adopción de actitudes críticas. Se trata de un proceso de gestión organizacional que hace de las acciones populares un motor capaz de dinamizar los cambios en la sociedad. Para ello, se toma como enfoque, el método INVEDECOR (Investigar, educar, comunicar y organizar), partiendo del reconocimiento de las acciones populares comunitarias. Es un juicio de Robinson (2012) “un método que implica la puesta en práctica de procesos de investigación, orientados a transformar la realidad que es investigada y apoyados en la producción colectiva de las realidades” (p. 322).

Este método utiliza estrategias o elementos, tales como: organización comunitaria: según este método el proceso de formación implica un aprendizaje colectivo apoyado en el respeto, el encuentro y el diálogo entre los actores comunitarios. Mientras que el elemento comunicación, se convierte en acción transformadora cuando se valen de acciones conscientes

que democratizan la información. Es una propuesta que abarca los conceptos y valores en el propósito. El proceso es una secuencia de acciones cuidadosamente diseñadas y explícitamente registradas.

Acción: Es la implementación del plan. Las acciones son deliberadamente diferentes de lo que ha sucedido anteriormente en la comunidad, ya que se interviene en la realidad de la misma, según la planificación realizada.

Observación: Es la documentación a través de registros, de los efectos de las acciones planificadas. Las observaciones deben ser señaladas con gran cuidado, casi como un plan original.

Reflexión: Es el proceso activo de darle sentido a los tres pasos previos y al análisis de ellos en relación con el propósito del plan. Ocurre usualmente a nivel individual y en trabajo de grupo. El logro de esta fase es un nuevo plan o un nuevo propósito. Se puede decir en cuanto a este método, que el mismo responde a supuestos de que la nueva cultura política no se decreta. Se construye con métodos coherentes que, soportados en un enfoque crítico emancipador, permitan avanzar hacia esa sociedad cooperativa, solidaria y participativa, que propone la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

En otro orden de ideas, la propuesta se encuentra fundamentada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), Ley de los Consejos Comunales (2009) y el Plan de la Patria 2013 – 2019.

Factibilidad de la Propuesta

Con el objeto de garantizar la aplicabilidad de la propuesta, a continuación se darán a conocer los elementos que la hacen factible:

Factibilidad Institucional: Los voceros del consejo comunal Zapaterito están dispuestos a implementar la propuesta.

Factibilidad Económica: Económicamente, la ejecución de las estrategias propuestas no presentan mayor gasto para el consejo comunal, pudiendo ser desarrollada por la comunidad.

Factibilidad Técnica Operativa: Se presenta en atención al desarrollo de diversas estrategias sugeridas, en este sentido, se considera que las mismas son de fácil aplicación y ejecución, lo que va a permitir mejorar el desempeño y la eficiencia organizacional del consejo comunal.

Factibilidad social: Las comunidades que necesitan del servicio de esta institución también serán beneficiadas con la ejecución de estas estrategias propuestas y además se propiciará la participación de todos los actores sociales con base al principio de corresponsabilidad social.

Estructura de la Propuesta

La propuesta que se ofrece se encuentra estructurada con 10 estrategias, que incluyen: contenido, objetivo, actividades, inicio, desarrollo, cierre, recursos y evaluación. A continuación se pasa a describir cada una de las estrategias propuestas:

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra



VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

PLAN DE ACCIÓN ESPECÍFICO



**PLAN GERENCIAL SUSTENTADO EN LA PLANIFICACIÓN
ESTRATÉGICA COMO UN FUNDAMENTO ALTERNATIVO VIABLE PARA
FORTALECER LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL EN EL CONSEJO
COMUNAL ZAPATERITO, MUNICIPIO ACHAGUAS, ESTADO APURE.**

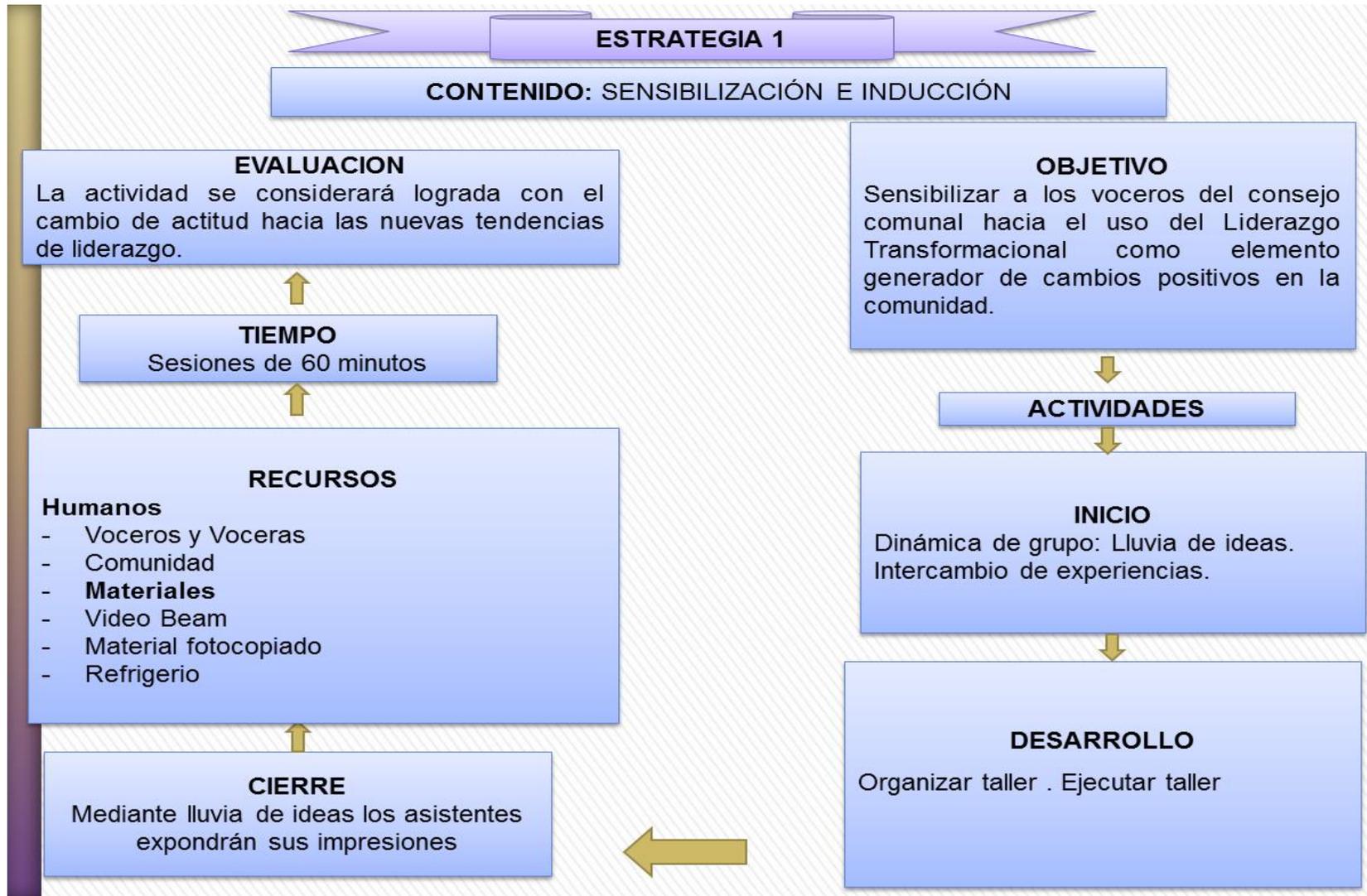
Autora: León Arelis

San Fernando de Apure, Abril 2016

ESTRATEGIA 1



Sensibilización e Inducción ➤



ESTRATEGIA 2



Comunicación



ESTRATEGIA 2

CONTENIDO: Comunicación vertical, asertiva, eficaz y eficiente

EVALUACION

El taller se considerará logrando cuando los voceros y voceras del consejo comunal logren convertirse en mejores comunicadores y cumplan las siguientes tareas: primero, deben mejorar sus mensajes, o sea la información que desean transmitir; y segundo, deben buscar mejorar su propio entendimiento acerca de lo que tratan de comunicar a otras personas.

TIEMPO

Sesiones de 60 minutos

RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio

CIERRE

Mediante lluvia de ideas los asistentes expondrán sus impresiones

OBJETIVO

Promover una comunicación abierta entre todos los miembros que integran el consejo comunal, para desarrollar y mejorar las relaciones.

ACTIVIDADES

INICIO

Aplicar una dinámica rompehielo "La Papa se Quema".

DESARROLLO

Organizar taller . Ejecutar taller sobre los siguientes tópicos:
Riesgo en la comunicación
Minimizar la comunicación
Escenarios conflictivos en la comunicación
Estrategias para clarificar el mensaje

ESTRATEGIA 3



Liderazgo Transformacional

ESTRATEGIA 3

CONTENIDO: Ideas enriquecedoras para fortalecer el liderazgo transformacional.

EVALUACION

La actividad se considerará lograda cuando los participantes adopten nuevos estilos de liderazgo en su desempeño como gerentes y promotores de ideas enriquecedoras en la comunidad.

TIEMPO

Sesiones de 60 minutos

RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio

CIERRE

Se efectuará a través de la lectura de las conclusiones generadas en el taller.

OBJETIVO

Propiciar un ambiente armónico para la creación de ideas enriquecedoras en los voceros y voceras que permitan mejorar su liderazgo transformacional a través de la planeación estratégica como alternativa para potenciar la eficiencia organizacional.

ACTIVIDADES

INICIO

Aplicar una técnica de Feedback para realizar un intercambio de saberes sobre el liderazgo transformacional enmarcado en la planeación estratégica.

DESARROLLO

A través de una mesa redonda se discutirán e intercambiará información entre los actores participantes para desarrollar el tema del liderazgo transformacional, planeación estratégica y eficiencia organizacional.

ESTRATEGIA 4

PLANEACIÓN

Analizar la situación
Imponer metas
Elegir estrategias y
tácticas

IMPLANTACIÓN

Organizar
Dotar de personal
Dirigir

EVALUACIÓN

Comparar el
desempeño con las
metas

Retroalimentación, para que la administración pueda
adaptar los planes futuros y su implementación a los
cambios del entorno

Planeación Estratégica



ESTRATEGIA 4

CONTENIDO: Planeación Estratégica.

EVALUACION

Mediante la apropiación de conocimientos de los voceros y voceras en cuanto a la planeación estratégica.

TIEMPO

Sesiones de 60 minutos

RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio

CIERRE

- Se cierra la actividad con la lectura de las conclusiones generadas.

OBJETIVO

Facilitar la inducción teórica en los voceros y voceras sobre la planeación estratégica a los fines de formular, implantar y evaluar decisiones que permitan a la organización llevar a cabo sus objetivos de manera eficiente.

ACTIVIDADES

INICIO

Dinámica de grupo.

DESARROLLO

Presentación y disertación del material entregado:

- Desarrollo de la planeación estratégica.
- Definición.
- Importancia.
- Función.

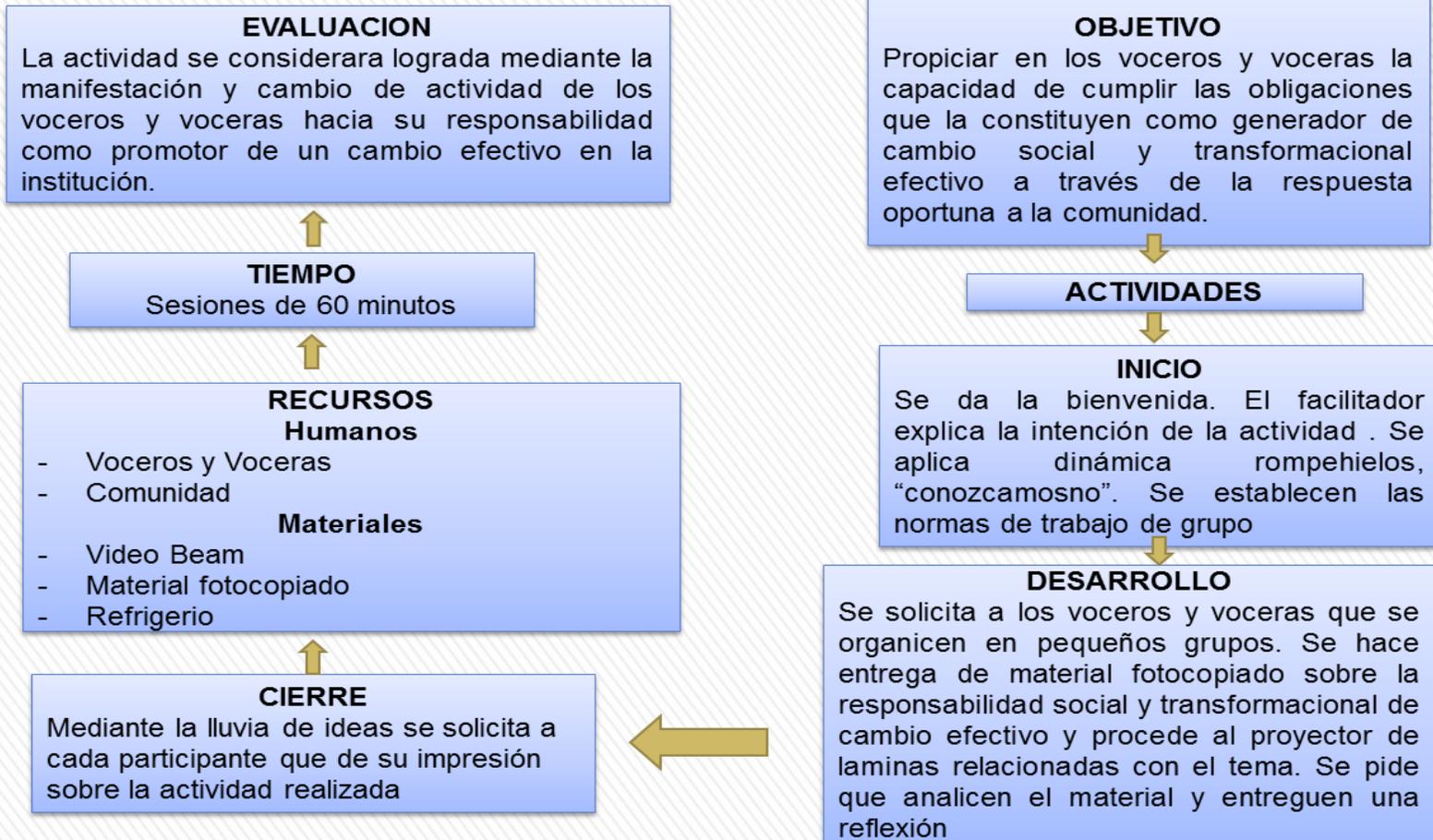
ESTRATEGIA 5



Corresponsabilidad Social >

ESTRATEGIA 5

CONTENIDO: Corresponsabilidad social y transformacional de cambio efectivo



ESTRATEGIA 6



Eficacia Organizacional >

ESTRATEGIA 6

CONTENIDO: Eficacia Organizacional

EVALUACION

Mediante el cumplimiento de las actividades planificadas

TIEMPO

Sesiones de 60 minutos

RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio

CIERRE

Para culminar la actividad se aplica la técnica de lluvia de ideas a los fines de que cada participante expongan sus reflexiones e impresiones de la actividad realizada.

OBJETIVO

Dotar a los voceros y voceras de las competencias cognoscitivas y procedimentales necesarias para que conozca la realidad de la comunidad en todos sus ámbitos participando activamente en los procesos de transformación en la comunidad y sociedad.

ACTIVIDADES

INICIO

- El facilitador explica la intención de la actividad.
- Se establecen normas de funcionamiento.

DESARROLLO

- Conocer la estructura organizativa de la organización para poder realizar un análisis de la realidad social en todos sus ámbitos.
- Promover decisiones relacionadas con las situaciones que afectan de alguna manera a la comunidad.

ESTRATEGIA 7



Liderazgo Organizacional >

ESTRATEGIA 7

CONTENIDO: Liderazgo Organizacional

EVALUACION
Mediante la dramatización



TIEMPO
Sesiones de trabajo de 60 minutos



RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio



CIERRE
Mediante la técnica de lluvia de ideas, los voceros y voceras reflexionarán acerca del contenido tratado.

OBJETIVO

Fortalecer en el vocero y vocera su rol de líder para que sea capaz de promover la participación, la organización, administración de recursos humanos materiales en el consejo comunal demostrando seguridad y confianza en si mismo.



ACTIVIDADES



INICIO

- Bienvenida
- Se explica la intención de la actividad.



DESARROLLO

- Se entrega material a los voceros y voceras, facilitadores, al mismo tiempo que se organice en pequeños grupos
- Con el contenido los voceros elaboran un guion para dramatizar una situación donde se explica el liderazgo.
- Se ejecuta la dramatización.



ESTRATEGIA 8



Eficiencia Organizacional >

ESTRATEGIA 8

CONTENIDO: Eficiencia Organizacional

EVALUACION

A través de la generación de ideas, y conductas reflexivas

TIEMPO

Sesión de trabajo de 60 minutos

RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio

CIERRE

Aplicando la técnica de lluvia de ideas, cada asistente dará su impresión y reflexión sobre el tema tratado.

OBJETIVO

Promover una actitud de cambio enmarcada en la eficiencia organizacional a través de un proceso dinámico que posibilite la promoción activa de las comunidades en el diseño, formulación, ejecución, control seguimiento y evaluación de proyectos institucionales a los fines de alcanzar el bienestar social, colectivo respetando la diversidad social, política, ética, económica y cultural de los actores y componente de la localidad.

ACTIVIDADES

INICIO

- Bienvenida
- Se explica la intención de la actitud
- Se establecen normas de funcionamiento grupal

DESARROLLO

- Se organiza a los asistentes en pequeños grupos
- Se les entrega material fotocopiado por su análisis
- Se les pide nombren un relator

ESTRATEGIA 9



Liderazgo Transformacional y Eficacia Organizacional

ESTRATEGIA 9

CONTENIDO: Logros y Efectos del Liderazgo Transformacional para Fomentar la Eficacia Organizacional

EVALUACION

Evidenciar los logros y efectos del liderazgo transformacional enmarcado en la eficacia organizacional.



TIEMPO

Sesión de trabajo de 60 minutos



RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio



CIERRE

Se solicita a cada participante que de sus impresiones sobre el tema tratado



OBJETIVO

Evaluar los logros y efectos generados por el desarrollo del liderazgo transformacional para fomentar la eficacia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito.



ACTIVIDADES



INICIO

- Bienvenida
- Explicación de la actividad a desarrollar
- Ajuste de normas de funcionamiento
- Aplicación de dinámica grupal "la papa se quema"



DESARROLLO

- Se organiza a los voceros y voceras en pequeños grupos.
- Se realiza un círculo de Información sobre Experiencias Vivenciales
- Trabajo en Equipo
- Lluvia de Ideas
- Conclusión

ESTRATEGIA 10



Convivencia Organizacional

ESTRATEGIA 10

CONTENIDO: Convivencia Organizacional

EVALUACION

La actividad se considerará lograda cuando los participantes adopten las normas de convivencia en el consejo comunal.



TIEMPO

Sesión de trabajo de 60 minutos



RECURSOS

Humanos

- Voceros y Voceras
- Comunidad

Materiales

- Video Beam
- Material fotocopiado
- Refrigerio



CIERRE

Se solicita a cada participante que de sus impresiones sobre el tema tratado



OBJETIVO

Desarrollar jornadas con los voceros y voceras sobre la convivencia organizacional, en aspectos relacionados con la eficiencia y desempeño laboral para mejorar la cultura organizacional existente en el consejo comunal.



ACTIVIDADES



INICIO

- Bienvenida
- Explicación de la actividad a desarrollar
- Ajuste de normas de funcionamiento
- Aplicación de dinámica grupal "la papa se quema"



DESARROLLO

- ✓ Se organiza a los voceros y voceras en pequeños grupos.
- ✓ Se realiza un círculo de socialización.
- ✓ Talleres
- ✓ Charlas
- ✓ Revisiones sobre el material contentivo de la misión, visión y objetivos de la organización.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

Luego de analizado e interpretado la información obtenida a través del instrumento de recolección de datos, la investigadora, para el primer objetivo enunciado a los fines de diagnosticar las estrategias gerenciales empleadas por el consejo comunal para fortalecer la eficiencia organizacional, concluye lo siguiente:

En la actualidad el papel del gerente frente a los cambios tanto estructurales como organizacionales se encuentra en plena crisis, de allí la importancia que tiene las estrategias gerenciales que se apliquen dentro de cualquier consejo comunal enmarcada en el fortalecimiento de la cultura organizacional para de esta manera cumplir cabalmente con los objetivos y misión de la organización. Es por ello, la relevancia de generar y aplicar estrategias gerenciales que influyan de manera positiva a toda la comunidad.

En este sentido, los consejos comunales interesados en mejorar la eficiencia organizacional de su comunidad, deben estar ajustadas a los constantes cambios en el escenario social, político, económico y cultural del país. El proceso de conducción de una organización por medio del ejercicio de un conjunto de habilidades gerenciales orientadas a planificar, organizar, coordinar y evaluar la gestión estratégica de aquellas actividades necesarias para alcanzar eficacia y solución de los problemas de las comunidades.

Ahora bien, los voceros principales del consejo comunal deben tener claro cuáles son los objetivos, misión, visión y valores de las comunidades

organizadas a los fines de estar constantemente en plena planificación, renovación, innovación, capacitación a los fines de examinar el papel y la participación del recurso humano y la gerencia como líder o agente de cambio en la creación y mantenimiento de una cultura que facilite el alcance de esa visión, misión, políticas, principios y valores, de manera clara y visible, así como la promoción de este proceso en toda la organización. De allí, que la información obtenida, permitió encontrar los siguientes hallazgos:

- Se vislumbra una tendencia un tanto favorable, por cuanto los voceros del consejo comunal denotan una actitud responsable ante la comunidad; sin embargo, algunos toman sus propias decisiones sin consultar a sus compañeros.
- Los voceros del consejo comunal participan activamente en la gestión transformadora de la comunidad.
- Los hallazgos son desalentadores en cuanto a la articulación de redes para la consolidación y desarrollo organizacional del consejo comunal, a los fines de crear espacios de participación comunitaria para la toma de decisiones que vayan en beneficio de la organización
- Los resultados son negativos, puesto que el consejo comunal no está utilizando metodologías enmarcadas en la inclusión para fortalecer la eficiencia organizacional a los fines de integrar a la comunidad en la soluciones de los problemas más apremiantes.
- Los voceros realizan un diagnóstico primeramente para ubicar y detallar los problemas que afectan a la comunidad, infiriéndose un aspecto positivo, por que se involucran directamente con la realidad que los aqueja.
- Estos resultados, arrojan un aspecto si quiere un tanto negativo, por cuanto los voceros raras veces involucran a la comunidad para generar soluciones alternativas que beneficien al colectivo.

- Los hallazgos son desalentadores puesto que los voceros no emplean la elaboración de proyectos socio-comunitarios que permitan estudiar y tomar decisiones en cuanto a la selección de la mejor alternativa para la resolución de cualquier problema que afecte a la comunidad o que vaya en beneficio de la misma.
- Los resultados son negativos por cuanto los voceros no evalúan los resultados derivados de las decisiones tomadas a los fines de realizar una retroalimentación de las acciones efectuadas en la comunidad.

En cuanto al segundo objetivo específico que textualmente dice: Determinar el nivel de la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, se pudo concluir:

La eficiencia de una organización está vinculada estrechamente con la cultura, la cual dentro de una institución permite a la gerencia conocer y mejorar la organización; ya que está ligada directamente con la conducta y las ciencias sociales del individuo. La cultura organizacional es un punto de referencia para los integrantes de una organización ya que marca las pautas acerca de cómo las personas deben conducirse en ésta. Así mismo, las organizaciones comprometidas con el éxito están abiertas a un constante aprendizaje. Esto implica generar condiciones para mantener en un aprendizaje continuo y enmarcarlas como el activo fundamental de la organización.

Es por ello, que se han hecho grandes esfuerzos de transformación que hasta la actualidad fracasan en las organizaciones debido a la falta de liderazgo y planificación, lo que ha generado el deterioro en sus funciones, para el cumplimiento de su misión y visión. De allí, la importancia que tiene el gerente dentro de la organización, ya que es el garante que la misma cuente con una cultura organizacional bien definida, ya que permitirá maximizar la eficacia y eficiencia de la misma.

Así mismo, es importante destacar que los procesos de transformación organizacional por parte de algunos gerentes han esquivado aspectos circunstanciales como la cultura organizacional, que se ha interpretado muy someramente el rol que tiene el líder dentro de un proceso de cambio, y se ha ignorado la importancia que constituye el hecho que, si no hay una visión clara compartida, nunca se generará la suficiente energía y significado que movilice a la organización y al recurso humano en el proceso de cambio con rumbo al éxito de la institución. En tal sentido, la información suministrada por los voceros del consejo comunal en estudio, arrojó los siguientes resultados:

- Se evidencia una tendencia negativa ya que los voceros consideran que sus necesidades no se encuentran totalmente satisfechas, lo que conlleva a referir que es una desventaja para la organización puesto que los mismos no se sienten motivados para realizar sus labores.
- Estos resultados son negativos, puesto que los voceros no perciben ningún incentivo para maximizar y estimular la productividad y lograr la eficiencia en la organización.
- Los hallazgos encontrados son contrarios y se consideran desfavorables a los expresados por los voceros, en cuanto a la participación en las decisiones que se toman dentro de la organización, ya que los voceros consideran que no son tomados en cuenta a la hora de realizar alguna actividad en la comunidad.
- Los resultados permiten inferir, que son un tanto aceptables, puesto que el vocero regularmente y en frecuencia de a veces y raras veces incentiva a sus compañeros a mejorar su desempeño en el consejo comunal, variable que debe ser manejada puesto que se amerita constantemente estimular a los integrantes de la comunidad para mejorar su eficiencia y por ende maximizar su desempeño como aporte a la organización.

- Los resultados se consideran positivos, puesto que la totalidad de los voceros en una frecuencia de casi siempre consideran que existe una comunicación fluida entre el personal que labora en la institución.
- Se evidencia claramente que los voceros deben centrarse en lograr mancomunadamente los objetivos y misión de la organización de la mano la comunidad y demás compañeros que la integran el consejo comunal, puesto que es el recurso más importante de cualquier organización, y éste debe encontrarse satisfecho en todos sus niveles.
- La totalidad de los voceros del consejo comunal consideran que su gestión ha sido eficiente y satisfactoria. Sin embargo, es necesario tomar en cuenta esta variable a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece.
- El estilo de liderazgo que predomina en la institución es autocrático, lo que se contrapone a lo expresado por la comunidad, donde manifiestan que el liderazgo ejercido es democrático, indicador que se debe tomar en cuenta a la hora de diseñar la propuesta.
- Los voceros están dejando de utilizar una herramienta importantísima como es la planificación estratégica, puesto que permite formular planes a corto plazo que coloquen de relieve las diversas partes del consejo comunal y conllevar al éxito organizacional.

Finalmente, y en cuanto al tercer objetivo específico formulado a los fines de diseñar un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure, los resultados encontrados a través de la administración del instrumento de recolección de datos, arrojaron una serie de insumos teóricos necesarios que fueron tomados en cuanto a la hora de diseñar la propuesta que se ofrece a los fines de darle solución a la problemática planteada.

Recomendaciones

Luego de formulada las conclusiones pertinentes, la investigadora recomienda lo siguiente:

- Se sugiere a los voceros del Consejo Comunal realizar periódicamente talleres, simposios, conversatorios de capacitación dirigido al recurso humano a los fines de estar en constante actualización a los adelantos y cambios que sufre el país constantemente en materia económica, política, cultural y social.
- Se recomienda a los voceros aplicar en la comunidad distintas estrategias que conlleven a los demás compañeros y comunidad en general estar motivado, comprometido e identificado con su entorno a los fines de maximizar el rendimiento y cumplimiento de los objetivos de la misma.
- Se sugiere aplicar a corto plazo la propuesta que se ofrece contentiva de un plan gerencial sustentado en la planificación estratégica como un fundamento alternativo viable para fortalecer la eficiencia organizacional en el Consejo Comunal Zapaterito, Municipio Achaguas, Estado Apure.

REFERENCIAS

- Alfonso, L. (2012) Consideraciones de los Consejos Comunales. Editorial Prentice Hall
- Althuser, D. (1988) Revolución Histórica de las Comunidades. Ediciones Pentagrama
- Arias, F. (2010) Metodología de la Investigación. Ediciones Paidós
- Balestrini, M. (2010) Métodos de Investigación Científica. Editorial Mc Graw Hill
- Bandura, A. (1982) Teoría del Modelaje Social. Ediciones Mc Graw Hill
- Blanco, R. (2013) Programa de Capacitación Gerencial Dirigido a los Actores Comunales de Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado Publicado en la Universidad de Carabobo
- Brito, R. (2012) Revolución Ideológica de las Sociedades. Ediciones Nueva Luz
- Bustos, O. (2011) Participación de las Sociedades en el Desarrollo Comunitario. Editorial Valleverde
- Castillo, P. (2012) La Gestión Social a los Voceros en el Marco del Desarrollo Comunitario. Caso: Consejos Comunales del Sector Flor Amarillo de Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado Publicado
- Castro, E. (2011) Revolución Histórica de las Comunidades. Ediciones Pentagrama
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) Publicada en Gaceta Oficial del jueves 30 de diciembre de 1999, Número 36.860
- Córtez, M. (2012) Elementos del Plan Gerencial. Editorial Primavera
- Espinoza, O. (2012) Participación Protagónica de las Comunidades. Ediciones Mc Graw Hill
- Freire, L. (2012) Alternativas viables para la transformación de realidades sociocomunitarias. Ediciones Latinoamericana
- Gómez, C. (2012) Elementos de la Planificación Estratégica Normativa. Editorial Faraday

- Hernández (2010) Metodología de la Investigación. Editorial Mac Graw Hill
- Hurtado y Toro (2010) El Proyecto de Investigación. Caracas: Episteme.
- Ley de los Consejos Comunales (2009) Publicada en Gaceta Gaceta Oficial N° 39.335
- Matus, R. (2012) Objetivos de la Planificación Estratégica. Editorial Latinoamerica
- Plan de la Patria (2013-2019) Publicado en Gaceta Oficial
- Portillo (2013) Importancia de la planeación estratégica. Editorial Nueva Luz
- Querales, R. (2013) La Planificación Estratégica. Ediciones Nueva Voz
- Rico, D. (2012) Programa de Capacitación Gerencial Dirigido a los Actores Comunales de Valencia, Estado Carabobo. Trabajo de Grado Publicado
- Rogers, C. (1987) Teoría Humanista. Ediciones Autor
- Sabino, C. (2010). El Conocimiento Científico. Caracas: Editorial Panapo
- Salvador, L. (2012) Proceso de Formulación del Plan según el Modelo Comunicativo
- Sánchez, A. (2012) Elementos del Plan Gerencial. Ediciones Matrix
- Tamayo, T. (2010). El proceso de la investigación científica. México: Grupo Noriega Editores.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador, UPEL (2011). Manual de Trabajos de Grado de especialización y maestría y tesis doctorales. Caracas: FEDUPEL.
- Vásquez (2014) Valores de la Sociedad. Ediciones Autor
- Vygotsky, L. (1976) Teoría Socio Cultural. Editorial Panapo

ANEXOS

UNIVERSIDAD NACIONAL EXPERIMENTAL
DE LOS LLANOS OCCIDENTALES
"EZEQUIEL ZAMORA"



La Universidad que siembra

VICE-RECTORADO DE PLANIFICACIÓN Y DESARROLLO SOCIAL
COORDINACIÓN DE ÁREA DE POSTGRADO
MAESTRÍA DE GERENCIA Y PLANIFICACIÓN INSTITUCIONAL

Estimado Vocero(a):

El presente instrumento tiene como propósito fundamental recabar información para sustentar un Trabajo de Grado denominado: **LA PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA PARA EL FORTALECIMIENTO DE LA EFICIENCIA ORGANIZACIONAL DEL CONSEJO COMUNAL ZAPATERITO**. Se le agradece su más espontánea colaboración para responder en forma objetiva e imparcial, de acuerdo a las instrucciones dadas, todas las preguntas que conforman el instrumento. Los datos obtenidos son utilizados con carácter netamente científico, y la información que usted suministre será usada en forma confidencial; y sirvió de base para fines estadísticos.

Gracias por su colaboración

La Investigadora

INSTRUCCIONES GENERALES

Lea cuidadosamente cada ítem antes de responderlo.

Responda cada ítem con absoluta sinceridad, marcando con una "X" solamente, en una casilla.

La información que usted suministre es absolutamente individual, anónima y confidencial, por lo cual no debe identificarse.

Recuerde que su opinión es muy importante, debido a que no existe fórmula correcta de contestar. La única respuesta válida y correcta es su opinión objetiva.

La escala de frecuencia está dada de la siguiente manera:

Siempre (S)

Casi Siempre (CS)

A Veces (AV)

Raras Veces (RV)

Nunca (N)

PARTE I

Variable 1: Estrategias Gerenciales

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | |
|-----|---|--------------|----|----|----|---|
| | | S | CS | AV | RV | N |
| 1. | Indicador: Autonomía y Responsabilidad ¿Los voceros del consejo comunal demuestran actitudes de responsabilización personal, confianza y respeto que tiendan a la implicación del proceso comunitario compartido? | | | | | |
| 2. | ¿Usted como vocero toma sus propias decisiones sin consultar con los demás integrantes del consejo comunal? | | | | | |
| | Indicador: Gestión Transformadora | | | | | |
| 3. | ¿La participación comunitaria apuesta por la gestión transformadora del entorno desde el diálogo como principio regulador básico? | | | | | |
| 4. | ¿Participa activamente en los cambios progresivos de la comunidad? | | | | | |
| 5. | Indicador: Articulación | | | | | |
| 6. | ¿Los procesos comunitarios de participación que se realizan tienden a superar los monopolios y las jerarquías rígidas, generando espacios plurales de decisión a través de la complejidad y articulación de redes? | | | | | |
| 7. | Indicador: Metodología | | | | | |
| 8. | ¿Cómo líder de la organización emplea metodologías de trabajo que involucren a la comunidad para que participen activamente en la solución de los problemas más apremiantes? | | | | | |
| 9. | Indicador: Identificación y Diagnóstico del Problema | | | | | |
| 10. | ¿Utiliza la selección e identificación del problema a través del diagnóstico para generar soluciones de alternativas que beneficien a la comunidad? | | | | | |
| 11. | Indicador: Generación de soluciones alternativas | | | | | |
| 12. | ¿Involucra a la comunidad en la evaluación de las distintas alternativas que se presenten a los fines de seleccionar la más acorde? | | | | | |

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | |
|-----|--|--------------|----|----|----|---|
| | | S | CS | AV | RV | N |
| 13. | Indicador: Selección de la mejor Alternativa | | | | | |
| 14. | ¿Elabora proyectos socio-comunitarios que permitan la implementación de la alternativa más oportuna como una manera de toma de decisión? | | | | | |
| 15. | Indicador: Implementación de la Decisión | | | | | |
| 16. | ¿Con base a la evaluación de los resultados retroalimenta el proceso de toma de decisión aplicado? | | | | | |

PARTE II

Variable 2: Nivel de Eficiencia Organizacional

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | |
|-----|---|--------------|----|----|----|---|
| | | S | CS | AV | RV | N |
| 1. | Indicador: Satisfacción de Necesidades ¿Consideras que tus necesidades son tomadas en cuenta por el resto de los voceros del consejo comunal? | | | | | |
| 2. | Indicador: Incentivos | | | | | |
| 3. | ¿Te ofrecen incentivos sociales o económicos para estimularte y lograr la cooperación y trabajo en equipo en el consejo comunal? | | | | | |
| 4. | Indicador: Toma de Decisiones | | | | | |
| 5. | ¿Participas en el proceso de toma de decisiones dentro de la comunidad? | | | | | |
| 6. | Indicador: Desempeño Laboral | | | | | |
| 7. | ¿Consideras que los demás voceros te estimulan e incentivan a mejorar tu desempeño en el consejo comunal? | | | | | |
| 8. | Indicador: Comunicación | | | | | |
| 9. | ¿Existe una comunicación fluida y acorde entre todos los voceros hacen vida en el consejo comunal? | | | | | |
| 10. | Indicador: Cumplimiento de Metas y Objetivos | | | | | |
| 11. | ¿Los demás voceros te impulsan para lograr los objetivos y metas establecidas en el consejo comunal? | | | | | |
| 12. | ¿Consideras que la comunidad te induce a maximizar tu desempeño y por ende a cumplir a cabalidad con las tareas encomendadas? | | | | | |

| Nº | Ítems | Alternativas | | | | |
|-----|---|--------------|----|----|----|---|
| | | S | CS | AV | RV | N |
| 13. | Indicador: Eficiencia | | | | | |
| 14. | ¿Consideras que tu gestión en el consejo comunal es eficiente? | | | | | |
| 15. | Indicador: Liderazgo | | | | | |
| 16. | ¿De acuerdo a su criterio el estilo de liderazgo que predomina en el consejo comunal es:? | | | | | |
| 17. | Indicador: Planificación Estratégica | | | | | |
| 18. | ¿Cree usted que en el consejo comunal se aplica la planeación estratégica para ejecutar las acciones que realiza en la comunidad? | | | | | |