



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS
CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS
MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL**

Autora:
Lcda. Torres A. Sora
C.I. 12.541.550

Julio, 2014



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL**



**PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS
CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS
MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL**

Trabajo Especial de Grado presentado ante la Ilustre Universidad de Los Andes como requisito parcial para optar al Título de Magíster en Desarrollo Regional.

Autora:

Lcda. Torres A. Sora
C.I. 12.541.550

Tutora:

Carrero M. Mary Y.

Julio, 2014

DEDICATORIA

A **Dios** todo poderoso y a la santísima **Virgen María**, por haberme brindado su protección divina, concediéndome día a día vida y salud, llenándome con su entendimiento y permitirme cumplir con esta meta anhelada por mí, junto a mis seres queridos. ***“Gracias Señor por todo”***.

A mi querida **Madre Graciela**, a pesar de que estas con diosito en el cielo, no hay palabras para agradecerte todo lo que me brindaste durante toda mi vida en todo momento, dándome siempre fuerzas para seguir adelante. ***“Mil gracias mamita linda. Te amare por siempre a ti dedico este Título”***.

A mi hijo **José Rafael**, eres mi rayo de luz y la mayor motivación en todos mis pasos, en gran parte de mi estudio, por querer ofrecerte lo mejor de mis conocimientos profesionales en toda tu vida y desear que te sientas orgulloso de mí. ***“Te amo hijito lindo”***.

A mi esposo **José Gregorio Serrada**, por su apoyo incondicional, su amor y paciencia, en esta meta trazada de mi vida. ***Gracias por estar junto a mí en todo momento. “Te amo”***.

A todos ustedes con mi respeto, con todo mi entusiasmo mi alegría y mi anhelo dedico esta obra.

AGRADECIMIENTO

A **Dios** por darme existencia, salud y sabiduría, para llegar hasta acá con tan importante anhelo.

A mi querida **Madre Graciela**, a pesar de que estas con dios en la eternidad, nunca encontraré palabras para agradecerte la vida que me diste y todo tu apoyo para ser una mejor profesional, a ti madre bella te amaré por siempre. ***Dios te pague y te bendiga por todo.***

A mi esposo **José Gregorio Serrada**, estaré siempre muy agradecida por todo su apoyo. ***Mil gracias***

A mi querida profesora, **Mary Carrero**, mi tutora, asesora y amiga, que con su experiencia, orientación, ayuda, colaboración y sobre todo paciencia, me instruyó para la realización y presentación de mi tesis, enseñándome a seguir adelante, aprendiendo a superar todos los obstáculos. Mil gracias, siempre te lo agradeceré. ***Dios se lo pague de todo corazón.***

A mi suegra bella **María Jerez**, por su valioso apoyo en todo momento, acompañándome siempre y dándome fuerzas para seguir adelante, no dejando nunca que yo renunciara a la realización de mi sueño. ***A ti María Jerez, Dios se lo pague.***

A la ilustre **Universidad de los Andes**, al Núcleo Universitario “**Rafael Rangel**”, especialmente a los **profesores del Departamento de ciencias Económicas y Administrativas y Contables**. ***Mil gracias a todos.***

ÍNDICE GENERAL

	pp.
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTO	v
ÍNDICE GENERAL.....	vi
ÍNDICE DE CUADROS	ix
ÍNDICE DE TABLAS.....	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
INTRODUCCIÓN	1
CAPÍTULO I.....	3
EL PROBLEMA	3
Planteamiento del problema	3
Formulación del Problema.....	15
Sistematización del Problema.....	15
Objetivo General.....	16
Objetivos Específicos	16
Justificación de la Investigación.....	16
Justificación teórica.....	17
Justificación metodológica.	17
Justificación práctica.	18
Justificación social.	18
Delimitación de la Investigación.....	19
CAPÍTULO II.....	20
MARCO TEÓRICO	20
Antecedentes de la Investigación	20
Bases teóricas	24
Desarrollo Regional	24
Planificación.....	26

Características de la planificación.....	28
Planificación Estratégica.....	30
Características de la planificación estratégica.	31
Momentos de la planificación estratégica.	33
Niveles operacionales de la planificación estratégica.	36
Criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia.	41
Declaración Organizacional.....	46
a) Misión.....	47
b) Visión.	48
c) Valores.....	50
Análisis Organizacional	54
1) Factores internos.	54
2) Factores externos.	56
Declaración de Estrategias.....	57
a) Líneas operacionales.....	58
b) Líneas tácticas.	59
c) Líneas estratégicas.	60
Capacitación.....	60
Principales objetivos de la capacitación según Chiavenato (2006)....	63
Expectativas de capacitación.....	66
Bases de programa de capacitación.	66
2.- Identificar recursos.....	68
3.-Integración de un plan de capacitación.....	68
4.- Ejecución de programas de capacitación.....	70
Factores para seleccionar una técnica de capacitación.....	71
Consejos Comunales.....	72
Consejos Comunales en Venezuela.....	73
Funciones de los Bancos Comunales.....	76
Bases Legales	77

Ley orgánica de los consejos comunales (2009).....	82
Definición de Términos Básicos.....	91
CAPÍTULO III.....	95
MARCO METODOLÓGICO.....	95
Tipo de Investigación.....	95
Diseño de la Investigación.....	96
Población.....	96
Muestra.....	98
Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información.....	99
Validez.....	100
Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos.....	101
CAPÍTULO IV.....	102
ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS.....	102
CAPÍTULO V	123
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	123
Conclusiones	123
Recomendaciones	125
CAPÍTULO VI.....	126
PROPUESTA.....	126
Introducción	126
Planteamiento de la Propuesta.....	127
Objetivo General.....	127
Objetivos Específicos	128
Justificación	128
Desarrollo de la Propuesta	129
REFERENCIAS.....	133
ANEXO A.....	136
INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN	136
ANEXO B.....	143
CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO.....	143

ÍNDICE DE CUADROS

	pp.
Cuadro 1. Operacionalización de la Variable	94
Cuadro 2. Consejos Comunales de la Parroquia Campo Alegre Municipio San Rafael de Carvajal.	97
Cuadro 4. Fase I del programa de capacitación.....	130
Cuadro 5. Fase II del programa de capacitación.....	131
Cuadro 6. Fase III del programa de capacitación.....	132

ÍNDICE DE TABLAS

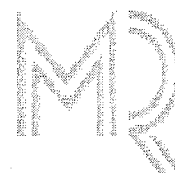
	pp.
Tabla 1. Consideraciones en la organización.....	103
Tabla 2. Aspectos para enunciar la misión o propósito	104
Tabla 3. Consideraciones para enunciar la visión.....	105
Tabla 4. Elementos para enunciar la visión.....	106
Tabla 5. Valores	107
Tabla 6. Declaración de valores	109
Tabla 7. Conocimiento del término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización.....	110
Tabla 8. Actividades se realizan para mantener o mejorar las fortalezas de la organización	111
Tabla 9. Conocimiento del término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización	112
Tabla 10. Actividades consideradas como puntos débiles de la organización.....	113
Tabla 11. Conocimiento del término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización.....	115
Tabla 12. Aspectos positivos del ambiente externo	116
Tabla 13. Conocimiento del término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización.....	117
Tabla 14. Aspectos negativos del ambiente externo	118
Tabla 15. Estrategias operacionales	120
Tabla 16. Estrategias tácticas	121
Tabla 17. Estrategias	122

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	pp.
<i>Gráfico 1.</i> Elementos para enunciar la visión	106
<i>Gráfico 2.</i> Valores.....	108
<i>Gráfico 3.</i> Conocimiento del término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización.....	110
<i>Gráfico 4.</i> Conocimiento del término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización	112
<i>Gráfico 5.</i> Actividades consideradas como puntos débiles de la organización.....	114
<i>Gráfico 6.</i> Conocimiento del término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización.....	115
<i>Gráfico 7.</i> Conocimiento del término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización.....	117
<i>Gráfico 8.</i> Aspectos negativos del ambiente externo	119



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO “RAFAEL RANGEL”
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL



PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS
CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS
MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN
RAFAEL DE CARVAJAL

Autora: Lcda. Torres A. Sora
Tutora: MSc. Carrero M. Mary Y.
Año: 2014

RESUMEN

La presente investigación tuvo como objetivo proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. Por tal motivo, para el logro del objetivo propuesto, se realizó una investigación de tipo descriptivo, con un diseño de campo no experimental y transaccional. La población estuvo constituida por ciento cuarenta (140) personas de las cuales se extrajo una muestra probabilística de sesenta y cuatro (64) personas a través de un muestreo aleatorio, a la misma se le aplicó un cuestionario estructurado de diecisiete (17) ítems con alternativas de respuestas múltiples y cerradas. Dentro de las conclusiones más relevantes se evidenció que los miembros de los consejos comunales no tienen conocimiento acerca de como enunciar la misión, visión y valores dentro de la organización ni de aquellos factores tanto internos como externos que afectan a dichas organizaciones, además, no poseen los conocimientos necesarios para realizar la declaración de estrategias al momento de realizar la planificación, recomendándose adquirir los conocimientos necesarios para realizar la planificación estratégica dentro de los consejos comunales.

Descriptores: capacitación, planificación estratégica, consejos comunales.

INTRODUCCIÓN

El proceso de planeación estratégica es utilizado por los gerentes dentro de las organizaciones para dirigir y controlar el futuro de la empresa. Es por ello que el concepto de estrategia y planificación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acciones ordenadas en el tiempo, de manera tal que sea posible alcanzar uno o varios objetivos. Dentro de las organizaciones, existen varios niveles de planificación estratégica y estos dependen de su complejidad organizacional.

De esta manera, surge el objetivo fundamental de la presente investigación, el cual consiste en proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo, y el mismo se estructura en seis capítulos:

En el capítulo I, se plantea el problema y todo lo concerniente al mismo, así como también se indica el objetivo general y los objetivos específicos que se pretenden alcanzar durante la investigación, del mismo modo se presenta la justificación y la delimitación de la misma.

En el capítulo II, se exponen las bases teóricas que sirvieron de sustento para el mejor entendimiento de la investigación. Éste estuvo conformado por los antecedentes, bases teóricas, bases legales, contexto de estudio, operacionalización de la variable y definición de términos básicos.

En el capítulo III, se señala el tipo de investigación, diseño de investigación, el instrumento y demás aspectos metodológicos que se utilizó durante la investigación.

En el capítulo IV, se presenta el análisis e interpretación de los resultados, donde se muestra de manera ilustrativa la información recabada de la población objeto de estudio con sus respectivas implicaciones de carácter teórico.

En el capítulo V, se muestra las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegó en el estudio, luego del análisis y discusión de los resultados producto de la aplicación del instrumento de recolección de la información.

En el capítulo VI, se presenta la propuesta del programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.

Por último, para la elaboración del presente estudio se requirió de la revisión detallada de una serie de referencias referidas al tema de investigación y a la utilización de anexos como soporte para la verificación de la autenticidad y confiabilidad de la información obtenida.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del problema

Los avances en el sistema político a nivel mundial se han caracterizado por un evidente dinamismo que exige en los individuos nuevos comportamientos, donde se demuestre responsabilidad, dedicación, así como mística para instaurar políticas en cualquiera de las instancias como, la sociedad civil, el régimen político, el aparato del Estado y su administración. Es necesario destacar que este avance se inició con la revolución capitalista, como un fenómeno económico y político decisivo para el desarrollo político, específicamente en el campo económico se marcó por la revolución industrial demarcada por una nueva clase burguesa dentro de la cual los empresarios participaron en acumulación de capital e innovación obteniendo lucros en el mercado; en el campo político y del patrimonio público.

En términos de el desarrollo político hacia una sobresaliente gobernabilidad significó el cambio de un régimen arbitrario al estado de derecho con un modelo político económico originando una serie de transformaciones en la estructura de la administración pública Venezolana, expresada a través de políticas económicas, instrumentos jurídicos, administrativas, sociales y culturales, a través de estrategias que persiguen alcanzar una gestión eficiente en búsqueda de un Estado que participe directamente en los aspectos que sean de interés público y colectivo, en el marco del nuevo orden constitucional y legal.

En este sentido, el dominio del campo de la gerencia en las diferentes organizaciones venezolanas continúa ejerciendo un papel preponderante

para el funcionamiento administrativo, con la finalidad de que estén en capacidad para aplicar las herramientas gerenciales del proceso de planificación, organización, dirección y control en las diferentes organizaciones públicas venezolanas, implantando sistemas integrados de administración y capacitación del personal público, introducción progresiva de tecnologías de información en la prestación de servicios al ciudadano, reformas de sistemas y contratación en búsqueda de mejores prácticas con la aplicación sistemática de la planificación estratégica por nombrar algunos elementos.

Es necesario acotar que según Álvarez (2002) la gerencia eficiente con calidad en las organizaciones venezolanas dependen en gran parte del personal con el que ellas cuentan; por ello, debe englobar todas las facetas del manejo una organización en pro de una mejor competitividad, con ello se obtienen resultados, excelencia, calidad total; satisfacción de necesidades expectativas, que requieren tiempo preparación, cuidados o atención constante.

En este orden de ideas, la toma de decisiones en la administración pública se fundamenta en conocimientos teóricos y técnicos, para que los funcionarios garanticen el control de los procedimientos que el estado implementa esta responsabilidad administrativa en el sector público, su dinámica y operatividad, conformando una estructura de acción política de grandes dimensiones, que en muchos casos, influye negativamente en el desempeño operativo retardando la respuesta a los usuarios, uno de los factores que interviene en esta desproporción estructural, es el manejo de la información y los documentos que se producen en cada ente y unidad.

En este sentido, el Plan Estratégico de la Nación, se orienta como un plan nacional socialista con la finalidad de construir el socialismo con el inicio de un proceso de transformación desde lo político, económico, social, salud y educación con cambios positivos para ir fortaleciendo el desarrollo del país en los aspectos que competen a la nación, que le permite al pueblo ser

protagonista de los programas sociales, centrado en producir para un colectivo donde todos los trabajadores y trabajadoras incluyendo las comunidades son participante de los modelos productivos en el cual la producción es para la nación según sus necesidades humanas y esto le beneficie al gobierno produciendo lo necesario para darle al pueblo la mayor suma de felicidad posible; se encuentra plasmado en las máximas aspiraciones revolucionarias para gobernar, desde una perspectiva socialista, humanitaria cargada de un alto contenido comunitario.

Además, se enmarca dentro de un lineamiento constitucional legítimo, pues favorece el la dirección de las políticas públicas, indicando el correcto engranaje de acción entre el ejecutivo nacional, los gobiernos regionales, municipales y los consejos comunales, este plan plasma las máximas aspiraciones revolucionarias para la gobernabilidad del país desde un marco socialista, brindando la mayor atención posible a las comunidades.

Es importante destacar que este Plan Socialista, está destinado a asentar las bases para construir el Socialismo Bolivariano a través de un proyecto ético y moral, que contempla una fusión de los valores y principios de las corrientes humanistas del Socialismo, proponiendo una nueva forma de vida de la sociedad, que supere las dificultades, con el fin último de buscar la suprema felicidad para cada uno de los venezolanos y venezolanas; fundamentado en los principios de justicia social, equidad y solidaridad entre ciudadanos e instituciones del estado.

En ese sentido, como parte del contenido en el desarrollo de competencias gerenciales orientadas a la comprensión de principios legales y constitucionales asociados al ámbito venezolano, haciendo énfasis en las líneas estratégicas establecidas desde su concepción y que formaron parte del primer Plan Socialista 2007-2013, así como de la continuidad de dicho plan en la propuesta de gobierno para el período 2013 - 2019, como paso fundamental para la consolidación de la Patria Socialista. En concordancia con lo anterior, también se hace referencia a la manera como son ejecutadas

las líneas de acción estratégicas contenidas mediante el establecimiento de los planes operativos anuales, a través de los cuales se deben ir consolidando en el tiempo los objetivos contenidos en el proyecto de país, enmarcados en el Plan Nacional Simón Bolívar.

Adicionalmente, en el marco de acción los espacios comunitarios los lineamientos contenidos en la propuesta de gobierno para el período 2013-2019; para que el estado venezolano se enfrente al gran desafío histórico de impulsar nuevos modelos de desarrollo económico y social que puedan abrir los caminos del desarrollo a la sociedad, para enfrentar con éxito este desafío, es necesario lograr un eficaz desempeño de las responsabilidades del Estado en materia de Economía, como ente rector y promotor del desarrollo nacional. El lanzamiento de los 5 Motores de la Revolución, los cuales se interpretar como un movimiento táctico para acelerar y profundizar aspectos del proceso iniciados con los objetivos estratégicos, estos motores son: 1. Ley Habilitante, 2. Reforma Constitucional, 3. Moral y Luces, 4. Nueva Geometría del Poder y, 5. Explosión del Poder Comunal.

A través de los 5 motores se logra dar importantes pasos, como la modificación de la estructura socio-territorial de Venezuela que persigue la articulación interna del modelo productivo, a través de un modelo desarrollo territorial desconcentrado, definido por ejes integradores, regiones programa, un sistema de ciudades interconectadas y un ambiente sustentable, donde se pueda reestructurar el espacio geográfico socialista tomando en consideración el ambiente, los recursos naturales y la ordenación del territorio como instrumento de gestión y política pública para la satisfacción de las propias necesidades y la consolidación del Modelo Productivo Socialista.

En los últimos tiempos las organizaciones han experimentado cambios que implican que las mismas deban adaptarse para poder sobrevivir; el fenómeno de la globalización implica una mayor competencia por esto las organizaciones han tenido que desarrollar y formular planes con objetivos

claros; toda empresa diseña planes estratégicos para el logro de sus metas planteadas, esto planes pueden ser a corto, mediano y largo plazo, según su magnitud es decir, su tamaño, implicando cantidad de planes y actividades que deben ejecutar según su unidad operativa, es de considerarse que es fundamental conocer y ejecutar correctamente los objetivos para poder lograr las metas.

En el caso de la planeación estratégica, el punto de partida es identificar la misión, a través de los objetivos de la organización y las condiciones presentes en una organización dando respuesta a la siguiente interrogante ¿Hacia donde va la organización? el abordaje de este proceso, además de ser un deber constitucional sujeto a los principios de la administración pública, sobre una práctica gerencial operativa muy útil, que procura mejorar el desempeño de los miembros de una organizaciones expresado en el logro eficiente, eficaz y efectivo de objetivos y metas, como una estrategia general del desarrollo integral.

Cabe destacar que la modalidad de planificación estratégica posibilita el control de una gestión operativa, focalizándose en proyectos, mediante el establecimiento de un sistema de indicadores de gestión, que sirven de medio informativo para la toma de decisiones oportunas en el mejoramiento continuo de la gestión gubernamental, este sistema de planificación operativa, sirve por igual en el ámbito de sus respectivas competencias y atribuciones, a las Gobernaciones, Alcaldías, Concejos Municipales, Contralorías Municipales, a los entes descentralizados y a la sociedad para fines del control social.

En este sentido Rojas (2008) menciona que, la planificación estratégica es un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones para fijarse un objetivo en forma conjunta, para observar, analizar y anticiparse a los desafíos, oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización, para lograr dicho objetivo.

En el mismo orden de ideas, constituye un marco conceptual, que orienta a la gestión institucional de una organización con el objeto de llegar a realizar la visión y misión, plasmado en un plan estratégico, una vez desarrollado todo el proceso de reflexión, análisis y discusión, es donde se hace explícita los objetivos, estrategias, actividades, recursos, indicadores y metas traduciendo esto finalmente en los planes y proyectos con procedimientos adecuados para alcanzarlos, constituyendo la guía para que la organización obtenga los recursos para lograr los objetivos; para que los miembros de la organización desempeñen determinadas actividades, tomen decisiones congruentes con los objetivos y procedimientos escogidos adecuadamente.

Es por ello que, la planificación estratégica se estudian anticipadamente las acciones, sustentando las actividades a través de un método, plan o lógica, convirtiéndose en un esfuerzo organizacional sistemático, disciplinado, que apunta a la total especificación de los objetivos y estrategias de una organización, así como la asignación de responsabilidades para su ejecución, con el involucramiento de los miembros de la organización, supone además, el análisis de las ventajas competitivas, debilidades de la institución, así como de su entorno, la formulación y puesta en marcha de estrategias que le permita alcanzar su propósito planteado en el largo plazo.

Así mismo, Rojas (2008) considera que la planificación estratégica es el proceso, análisis elaborado, aplicado en actividades para proporcionar una futura dirección organizativa para lograr la misión, los objetivos, el sueño en una organización sin lugar a dudas que está planteado a los centros sus respectivos criterios y aportes, reconocen todas las diferencias, procesos, desarrollo y planificación en él país. En consecuencia, las estrategias en una organización conciernen al cómo lograr el crecimiento en la organización, satisfacer las necesidades, superar la competencia, responder a las condiciones cambiantes, administrar cada parte funcional para desarrollar las

capacidades organizacionales necesarias por ende, los objetivos estratégicos propuestos.

En otro orden ideas, la globalización exige a los gerentes anticiparse al desarrollo de un entorno endeble, donde el contexto internacional demanda en las organizaciones un reto y competitividad, por ello, en Centroamérica se necesita avanzar en calidad, pues se hace imprescindible una preparación en talentos, un aprovechamiento en las potencialidades intelectuales o profesionales. La mayor riqueza nacional es la capacidad de las personas que al llegar a su pleno desarrollo habrá conseguido los prerrequisitos indispensables para el progreso del país, situación ésta que ha llevado ante todo, a diseñar programas de dirección, que responda a estos retos, así mismo, ha llevado a buscar profesionales, con experiencia idónea para el compromiso fundamental de mejorar y crecer, en consecuencia, es necesario anticiparse al cambio no simplemente responder a él.

Según Alles (2007) el proceso de la gerencia “es un enfoque corporativo total centrado en satisfacer a menudo exceder las expectativas de los clientes, reducir significativamente los costos resultantes de una mala calidad al conformar un nuevo sistema de gerencia cultural” (p. 45). Sin embargo, esto generalmente ocurre en los objetivos, los cuales se evidencian una marcada necesidad de las personas en la participación activa de los entes involucrados al proceso, reforzándolo a su vez para contribuir así al desarrollo integral en la organización con una nueva cultura participativa.

En necesario acotar que, en el contexto de los consejos comunal un plan de gestión basado en la planificación estratégica permitirá identificar las potencialidades, problemáticas del sector que integran la comunidad para centrarse en un visión integral articulando aspectos tales como naturales, sociales, políticos, espaciales, económicos y culturales, presentando características pertinentes ya que fortalece los mecanismos estratégicos, al considerar la prioridad de los problemas en cuanto a sus causas, su

transformación en el tiempo, la disponibilidad de recursos conjugando ciertos factores de homogeneidad a través del papel de cada uno de los actores sociales para garantizar la acción eficiente de la gestión estratégica de los consejos comunales.

En consecuencia, la yuxtaposición entre la visión estratégica, la imagen en la realidad actual, genera una tensión que viene a constituir la esencia del dominio personal, con el fin, de proporcionar una dirección a largo plazo, delinear la clase de organización que se busca, e infundir en la institución el sentido en una acción con un propósito determinado. Así mismo, se deben fijar los objetivos para convertir la visión estratégica en resultados específicos del desempeño que debe lograr la institución, a su vez ejecutar estrategias con el fin de buscar los resultados deseados, evaluar el desempeño e iniciar ajustes correctivos en la visión, entonces, la brecha entre la visión o la realidad es energía la fuerza que entra en juego cuando se reconoce una visión que está reñida con la realidad actual.

Cabe destacar que los consejos comunales fortalecen su gestión a través de la planificación estratégica ya que se rigen por principios constitucionales de participación en la formación, gestión y control debe desarrollarse con la participación de manera vinculante obligada a propiciar la implementación de mecanismos de consulta pública como el derecho que poseen las comunidades organizadas y la función de planificación es compartida e incluyente constituyendo una herramienta única planificación es un mandato constitucional. En efecto, el artículo 299 de la actual Constitución de la República Bolivariana de Venezuela establece con claridad que, “el Estado, conjuntamente con la iniciativa privada promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional; mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta”.

De allí que, en los lineamientos generales de la Asamblea Nacional aprobó en el año 2001 una Ley Orgánica de Planificación para regular; tanto el proceso de planificación como el proceso técnico gubernamental como

mecanismo de inclusión popular implementando la articulación de un conjunto de planes de distinto tipo alcance tanto nacionales, institucionales, sectoriales, operativos y una red de instancias estatales y públicas nacionales, regionales estatales y municipales responsables de elaborar e impulsar la actividad de planificación; según los mandatos establecidos en la Constitución Bolivariana.

Cabe destacar que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se sustenta en la construcción de un mundo multipolar el cual implica la creación de nuevos polos de poder que representen el quiebre de la hegemonía unipolar, en la búsqueda de la justicia social, la solidaridad y las garantías de paz, bajo la profundización del diálogo fraterno entre los pueblos, su autodeterminación y el respeto a las libertades de pensamiento. La política exterior de Venezuela debe fortalecer la soberanía nacional sin dejar olvidado la defensa de los derechos humanos y del ambiente, teniendo como norte la búsqueda de un mundo multipolar.

En este sentido, la planificación estratégica en los consejos comunales permite la conexión eficaz entre gobiernos locales, vecinos con un enfoque participativo de las políticas públicas locales redundando en un mayor acierto del diagnósticos de las necesidades comunitarias; así como también en la legitimidad y la transparencia en la asignación de recursos a los proyectos. Por supuesto, esta visión requiere de un gran esfuerzo institucional por parte de todos los actores involucrados, como las autoridades públicas y los ciudadanos organizados en un proceso dinámico que desarrolla la capacidad de las organizaciones al fijarse un objetivo en forma conjunta y observar, analizar para anticiparse a los desafíos y oportunidades que se presentan, tanto con relación a la realidad interna como a las condiciones externas de la organización.

Es por ello que, en los consejos comunales la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que requiere respetar determinadas fases, así como una metodología propia; sin embargo ello no

implica que existan recetas o métodos infalibles, es un proceso que comprende diversas fases para desarrollarlo en un determinado entorno facilitando la toma de decisiones con respecto a las acciones a seguir y finalmente evaluar el desempeño para volver a planificar.

Del mismo modo, se reafirma que se requiere un compromiso, una visión clara para luego expresarla a sus seguidores, interponiendo valores a la identidad de cada uno de ellos e incentivando a prepararse mejor, reconocer cada día su avance por pequeño que éste sea; al mismo tiempo, desarrollar sus funciones en conjunto estando presto a escuchar y pensar en beneficio de los objetivos del equipo; como la integración de individuos quienes independientemente se responsabilizan por alcanzar metas. Por ello, el trabajo en equipo en la planificación estratégica constituye una necesidad impostergable para actuar en una realidad cada vez más compleja; en donde la integración fomente la responsabilidad para alcanzar las metas para que pueda considerarse como una estrategia que permite intercambiar ideas, procura conjugar esfuerzos para lograr las metas, no sólo la institución sino cada uno de sus miembros.

Tal situación pareciera estar sucediendo en los consejos comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, pues estudios realizados por Pérez (2012) revelan que la estrategia gerencial que se desarrolla se caracteriza por ejercer funciones de manera unilateral, puesto que escasamente toma en cuenta las opiniones emitidas por los miembros en forma intransigente a su vez impone su criterio con decisiones que no admiten discusión. Por todo esto, en muchas ocasiones no se desarrolla para abordar situaciones propias del sector, que escasamente fomenta un trabajo enmarcado en la cohesión grupal.

No obstante, se puede presumir que en los consejos comunales se da de manera deficiente la planificación estratégica en el trabajo en equipo no se desarrolla de manera adecuada, tal como lo plantea Corredor (2012) al

afirmar que “los objetivos de la planificación deben estar basados en la flexibilidad dándole la progresión en el tiempo justo” (p. 59).

En lo que respecta a los Consejos Comunales específicamente en el Municipio Carvajal, pareciera que los miembros involucrados en el presente estudio quedan supeditados al trabajo administrativo, dejando a un lado la función que tienen como líderes de una comunidad, para incentivar a todos a participar plenamente en las actividades con miras a fomentar el trabajo en equipo. Estas realidades revelan falta preparación de los miembros principales del consejo comunal en cuanto a la gerencia que debe asumir, quizás por la escasa preparación en planificación estratégica con obsoletos patrones que en algún momento fueron adecuados para dirigir una organización. Todo ello impide que se desarrolle como una estrategia basada en la iniciativa de quienes muestran desinterés, apatía e individualismo por relacionarse con sus colegas al momento resolver los problemas que se presentan en dichas comunidades.

Atendiendo a las consideraciones anteriores, los consejos comunales que hacen vida activa en el Municipio San Rafael de Carvajal, son los encargados de administrar los recursos que le asigna el estado para cubrir las necesidades y problemas que presenta la comunidad en su gestión local, agrupando interesantes experiencias, objetivos particulares y colectivos para mejorar las condiciones de vida. De esta manera el pueblo forma parte de los asuntos públicos en beneficio de la comunidad por consiguiente, la participación ciudadana contribuye efectivamente para su propio desarrollo.

Sin embargo, los integrantes de los consejos comunales y los representantes de la alcaldía de esa localidad se presume que presentan una serie de conflictos, que no ayudan en la consecución y alineación de objetivos comunes. Aunado a ello, la mayoría de los consejos comunales presentan deficiencias en cuanto a la manera como presentan sus proyectos, ya que están medianamente capacitados en redacción, coherencia lo cual

genera retrasos e incongruencias al momento de tomar en consideración sus propuestas.

Igualmente, la escasez de proyectos que generan beneficios para la colectividad hace que los recursos sean desviados a otros objetivos, todo ello producto de la escasa capacitación y adiestramiento que exhiben quienes conforman los consejos comunales, no pudiendo detectar la posibilidad de adquirir nuevas habilidades que coadyuve la modificación del comportamiento cultural organizacional para conducir un trabajo productivo, con un nivel de aceptación en el marco de sus principios con un intercambio comunicacional con el entorno aprovechando sus potencialidades.

Lo anterior, ha propiciado una serie de inconvenientes cuya repercusión afecta a las comunidades de dicho municipio, impidiendo además la asignación adecuada de recursos, que consolide el desarrollo del municipio. Es por ello que, resulta imperativo desarrollar un plan de capacitación eficiente y efectivo a los miembros del consejo comunal, como parte del nuevo modelo económico y social del país, donde se efectúen programas extraordinarios que impulsen desde el seno de la comunidad la democratización de las oportunidades apalancadas en la demanda de bienes, ejecución de obras y contratación de servicios, lo cual consolidaría la construcción de una organización.

En otras palabras, se trata de optimizar la productividad de los consejos comunales con la responsabilidad social al servicio de las comunidades, permitiéndole crecer en bienestar, calidad de vida, ser parte activa de una misma nación, en referencia a lo indicado, el desarrollo de un proceso que formula y ejecuta proyectos, en alineación, articulación con los planes sociales del Estado para beneficio de las comunidades, es decir, se persigue lograr un nivel de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo, considerando la utilización plena del potencial humano; el manejo eficiente, del gasto público social, así como el respeto por el equilibrio; por ser su creación relativamente reciente.

Quienes participan en este conglomerado, que agrupa las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y ciudadanos y ciudadanas, se consiguen habitualmente con dificultades para organizarse, promover el consejo comunal, reunir a la asamblea de ciudadanos, realizar censos, convocar a elecciones, cumplir con la función de otorgar certificados de residencia y permisos, entre otras.

Formulación del Problema

El objetivo y dirección del presente estudio se sustenta en la certeza de que el problema objetivo del mismo radica en el fortalecimiento de los consejos comunales a través de la planificación estratégica, el problema así formulado es vinculante con el desarrollo regional por poseer planes globales o específicos como es el caso de los consejos comunales con oportunidad del crecimiento: organizacional e individual. En base a lo antes señalado, se formula la siguiente interrogante

¿Cómo sería un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo?

Sistematización del Problema

¿Cuáles son los conocimientos sobre declaración organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo?

¿Cuáles son los conocimientos sobre análisis organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo?

¿Cuáles son los conocimientos sobre declaración de estrategias que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo?

¿Cuáles son las bases de un programa de capacitación dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo Objetivos de la Investigación?

Objetivo General

Proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

1. Diagnosticar los conocimientos sobre declaración organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.
2. Describir los conocimientos sobre análisis organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.
3. Identificar los conocimientos sobre declaración de estrategias que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.
4. Definir las bases de un programa de capacitación dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.

Justificación de la Investigación

Desde hace mucho tiempo conocer el futuro ha intrigado a la humanidad, aunque hoy en día resulta imposible despejar esta incógnita, la construcción de probables escenarios futuros a partir del uso de tecnologías y herramientas que se han incorporado a las metodologías de planificación estratégica que permite predecir rutas alternativas para elegir el criterio que resulte la más probable. De aquí en adelante con este mapa teórico del

futuro tocará manejar con flexibilidad las desviaciones que la práctica imponga. Un buen plan es aquel que logra elaborar un excelente análisis de situación y en consecuencia permite que la ruta elegida sea lo suficientemente precisa para evitar serios desvíos a los cuales nos enfrenta la realidad por lo que el diseño de planes, sistemas de monitoreo y estructura organizacional descentralizadas y flexibles complementan un exitoso proceso de planeación estratégica.

Justificación teórica. En el proceso de elaboración del plan estratégico queda por delante la importante tarea de gestionar la implementación del plan, aspecto que requiere el compromiso explícito de la alta gerencia y habilidades de liderazgo para movilizar a las personas, los recursos de la organización en función de los propósitos definidos, siendo así, que el proceso de planeación estratégica será continuo y preside las funciones de dirección de la organización. Es por ello que la planificación estratégica, es ampliamente conocida en el medio público, pues ha sido una herramienta de mucha utilidad para mejorar sus procesos, debido a que es un proceso por el cual se elabora, aprueba, coordina la ejecución y evalúa la producción pública de una institución, sector o región, de allí su gran aporte para el logro en función de las políticas de desarrollo previstas en los planes e incluye los elementos de la programación, objetivos, metas, volumen de trabajo, recursos reales y financieros que justifique y garantice el logro de la misión y visión, en este caso a los consejos comunales.

Justificación metodológica. Desde el punto de vista metodológico se justifica, por la profundización con respecto al caso objeto de estudio, llevándose a cabo una investigación descriptiva para lograr el cumplimiento de los objetivos, así mismo se aplicaron técnicas de investigación e instrumentos de recolección de información, que permitieron analizar la

planificación estratégica en el contexto de los consejos comunal del Municipio Carvajal del Estado Trujillo.

Justificación práctica. En cuanto a la justificación práctica, la investigación genera un aporte de importancia por cuanto hoy día es de carácter obligatorio la participación de las organizaciones en la contribución a través de aportes sociales a las comunidades en las que se realizara la actividad para la cual es contratada, este aporte es lo que se denomina oferta Social, con lo que se espera resaltar lo versátil de este índice como termómetro para medir la gestión realizada en las organizaciones. Sobre capacitación en la planificación estratégica a los miembros de los consejos comunales del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo, fortalecer su proceso de planificación, se espera que los programas y proyectos de inversión pública realizados por estas organizaciones sociales.

Se harán de manera adecuada, permitiendo así que su formulación, aprobación y ejecución sea lo más factible posible y en caso de suceder lo contrario, esta investigación pueda generar información a estas unidades que contribuyan acoplarse en forma eficiente a las exigencias en la actualidad. Por cuanto los Consejos comunales constituyen uno de los principales medios de participación social y ciudadana en Venezuela y más específicamente en el municipio mencionado. Por esta razón, se considera de suma importancia esta investigación.

En lo que respecta a su importancia científica para evaluar, recopilar información actualizada y pertinente que pueden servir a otras investigaciones, para obtener un nuevo enfoque, también puede servir de soporte, consulta y como fuente de información para otras investigaciones relacionadas con el manejo de la planificación estratégica.

Justificación social. En este sentido la investigación posee un aporte social, por cuanto busca mediante la aplicación de teorías de gerencia

estratégica basada en valor, la gestión empresarial y conceptos básicos, ofrecer una contribución al conocimiento teórico, dado que el concepto de planificación estratégica y la capacitación significa instalar una nueva forma en que el estado ejecuta actividades de interés social, mediante la participación directa e indirecta del sector, el cual se caracteriza través de decretos que obligan a estas organizaciones a asignar recursos que benefician en una u otra forma a la colectividad en general.

Delimitación de la Investigación

El estudio se realizó en la jurisdicción del estado Trujillo, abarcando la totalidad de los miembros de los consejos comunales, específicamente en la parroquia "Campo Alegre, del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. La investigación se centró en diseñar un plan de capacitación en planificación estratégica. Para ello, se considera el desarrollo de la investigación en un lapso de Enero del 2012 hasta julio del 2014. Se ubicó en la línea matricial de investigación de desarrollo integral sustentable (CIDIS), desarrollada por la Universidad de los andes en la Maestría Desarrollo Regional. Además, tomando en cuenta los autores que habrán de sustentar la propuesta investigativa destacándose: Corredor (2012), Carrero (2012), Sallenave (2002), entre otros.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

Este capítulo expone lo concerniente al fundamento teórico y referencial de esta investigación, constituido inicialmente por los antecedentes; seguidamente se muestran las bases teóricas, las mismas que se sustentan a través de la consulta de variados autores. Todo esto en función de responder a los objetivos de la investigación.

Antecedentes de la Investigación

En la exploración de la información relacionada con la investigación, se halló cierto estudio coherente con el tema, como es lo siguiente:

Azocar (2010) realizó una investigación titulada Estrategia de gestión social del Consejo Comunal Colinas de Guatire ubicado en el Municipio Zamora del Estado Miranda, en la Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA). El objetivo general fue explicar la estrategia de gestión social del Consejo Comunal Colinas de Guatire ubicado en el Municipio Zamora del Estado Miranda.

Como instrumento de recolección de datos se elaboró un cuestionario con diez ítems, este fue validado previamente por modalidad de contenido, luego después del análisis y procesamiento de datos se concluyó que la gestión social del Consejo Comunal Colinas de Guatire, ubicado en el Municipio Zamora del Estado Miranda, busca cubrir en su mayor ámbito la satisfacción de calidad de vida de los habitantes de esta comunidad, mediante diversos planes y proyectos socioproductivos, del que todos se puedan beneficiar, siempre valiéndose de principios y valores, de

responsabilidad, integración y concientización social, para obtener como principal fruto el bienestar común. Se realizaron algunas recomendaciones como, generar más comités de trabajo, prestar más atención a la unidad de contraloría social del Consejo Comunal y buscar más herramientas para conseguir los recursos necesarios que necesitan para cubrir las necesidades y problemáticas sociales existentes y que les afectan la calidad de vida.

Para Hernández (2010) quien realizó una investigación titulada Plan estratégico de capacitación orientado a la conformación de cooperativas agrícolas dirigido a los integrantes del Consejo Comunal Gavilán, El Peñón 0019 del Municipio El Hatillo del Estado Miranda. En este sentido se propone el diseño de un plan estratégico de capacitación orientado a la conformación de cooperativas agrícolas dirigido a los integrantes del Consejo Comunal Gavilán, El Peñón 0019 del Municipio El Hatillo del Estado Miranda; que sirva como soporte para el desarrollo de una nueva alternativa de producción, obtención, consumo o crédito de participación libre y democrática en correspondencia con el señalamiento anterior, la investigación se presenta como un proyecto factible y se ubica dentro de un diseño de campo. Se utilizó para el análisis e interpretación de los datos la estadística inferencial.

Finalmente, se concluye indicando la importancia de que se continúe realizando estudios sobre el tema ya que resulta interesante dentro de diversidad de investigaciones similares, como un valioso aporte a las organizaciones comunales por cuanto proporciona orientaciones teóricas y metodológicas para la capacitación de los miembros de las juntas comunales. Asimismo, se hacen algunas recomendaciones tanto a la comunidad objeto de estudio en contribución para el logro del objetivo propuesto, como a la universidad en incluir los fundamentos propuestos en el currículo de la institución para promover la conformación de estas organizaciones.

González (2012) realizó una investigación titulada Sistema de apoyo a la gestión de consejos comunales a través de la planificación estratégica,

cuyo objetivo general fue analizar el sistema de apoyo a la gestión de consejos comunales a través de la planificación estratégica. El tipo de investigación fue comparativo con un diseño transversal, de campo, donde el estudio abarcó una población de cuatro (04) consejos comunales adscritos al municipio San Francisco del estado Zulia, abarcando una muestra de ciento cuarenta (140) integrantes quienes fueron consultados a través de un cuestionario estructurado en ochenta y ocho (88) ítems, validado por once (05) expertos

Se obtuvo como resultado que el estado debe garantizar no solo la atención de estas necesidades existentes en la muestra consultada; sino que se deben capacitar a las personas responsables de cada comité para mejorar el buen desenvolvimiento. Adicionalmente en esta problemática, se ha detectado que los ciudadanos y ciudadanas no conocen o no están al tanto de las actividades y de los proyectos llevados adelante por el Consejo Comunal de su comunidad, en muchos casos incluso desconocen su existencia, debido a la falta de participación y a la falta de medios permanentes de promoción y difusión.

Esta investigación aporta una información teórica basada en recolección de información basada en la participación protagónica del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública municipal como medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto individual como colectivo, dentro del Municipio, garantizando la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública a través de la planificación estratégica facilitando los medios y procedimientos para que participen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Barreto (2011) en su trabajo titulado Planificación y control gerencial, cuyo propósito fue elaborar una propuesta de planificación estratégica y control gerencial para ser aplicada en las instituciones bancarias del estado Trujillo, en ella se hace un recuento desde la planificación estratégica como alternativa viable hacia la nueva planificación. El estudio fue descriptivo

explicativo, según los niveles de descripción planteados por Martínez (1990); la población seleccionada se conformó por cinco gerentes y 52 empleados a objeto de estudio, para la recolección de la información se utilizó la técnica de la encuesta, mediante la aplicación de un cuestionario validado mediante el juicio de expertos y la confiabilidad se realizó mediante el cálculo del coeficiente de Cronbach, cuyo resultados fue $r_{tt}=0,93$. la información recabada permitió concluir que en las instituciones bancarias sólo se toma en cuenta las fortaleza y debilidades obviando las amenazas y oportunidades al momento de planificar; es decir, no se le da la importancia debida al entorno ni se establece una misión y visión compartida de lo que se desea en la institución.

En base a lo anterior, la investigación se relación con el presente estudio porque permite aseverar que en las instituciones bancarias que definen estrategias y políticas para lograr las metas funcionan de forma eficiente y se tornan más susceptibles ante un ambiente en constante cambio.

De igual manera, Carmona (2011) en su estudio denominado Planificación como factor determinante en la productividad de las organizaciones, cuyo objetivo fue verificar si los empleados de las empresas aplican los principios de la planificación y su relación con la productividad. El estudio se enmarcó dentro del método fenomenológico descriptivo–correlacional con un enfoque empírico e intuitivo, con diseño de campo, la información se recolectó mediante un instrumento de 30 ítems tipo escala de Lickert, para la validez del mismo se utilizó el juicio de expertos y la confiabilidad mediante el coeficiente de correlación de Pearson con un valor de 0,85, los resultados fueron analizados mediante estadística descriptiva paquete SPSS y se llegó a la conclusión que los docentes no planifican su actividad diaria de clase y ello incide en la productividad de los mismos.

Por lo tanto, este estudio sirve como base a la investigación al permitir opinar que la planificación es una herramienta necesaria en las

organizaciones, al ser la guía que orienta el trabajo a desarrollar y sin ello no se puede establecer un mecanismo de control que permita corregir u orientar las actividades a desarrollar.

Bases teóricas

El fundamento teórico es el conjunto de proposiciones teóricas que sirve de apoyo para el desarrollo de la investigación, a partir de la indagación de diferentes conceptos o enfoques que sustentan y explican aspectos significativos del tema o problema en estudio.

Desarrollo Regional

Para Giménez (2006) el desarrollo regional es un procedimiento cuyo estado actual de un país contemplando la región, se quiere mejorar en función de criterios y objetivos específicos de política económica, es entendida como un instrumento para alcanzar el desarrollo, superando deficiencias y problemáticas que se encuentran en realidad regional que se han dado históricamente, pese a que el proceso de consulta en las regiones aún no está listo el plan nacional de desarrollo regional. El desarrollo de los ejes, entendido como políticas de largo plazo, está en etapa embrionaria y existe una marcada descoordinación y solapamiento de funciones entre los organismos involucrados.

Por lo tanto, por lo visto a través de la experiencia de Venezuela como de cierta manera engloba lo que ocurre en Latinoamérica se muestra claramente una falta de continuidad en general, manifestada en esos frecuentes cambios de prioridades y enfoques regionales, ha obedecido, entre otros aspectos, a la carencia de una instancia supranacional con verdadero peso político, que sea capaz de sobreponerse a los vaivenes de la política del día a día y de los Gobiernos de turno; y capaz, en consecuencia, de tomar decisiones políticas de largo plazo. Más, para ello, sería necesario un consenso nacional y estas concertaciones bien podrían funcionar de

manera más viable en los países que están recuperados sus procesos democráticos, tales como los de Centroamérica o Chile, donde la gobernabilidad democrática no se muestre tan inestable.

Cabe destacar que la literatura revisada para esta investigación muestra que, por algún tiempo el concepto desarrollo de un país se creyó sinónimo de su crecimiento paulatinamente muchos autores como Enríquez (1995) y Gaspar (2003) comenzaron a asociar el crecimiento de un país a cambios cuantitativos, mientras que el desarrollo guardaba relación con aspectos cualitativos, donde están comprometidos factores económicos, sociales y políticos, institucionales y, recientemente con mayor pertinencia, los ambientales, asignando a este concepto, una complejidad importante. Es un concepto que ganó espacio y que, hoy en día se ha transformado en centro de acción de política gubernamentales.

De acuerdo a Moreno (2005) el posicionamiento de las regiones y de lo local como nuevos centros estratégicos dentro del sistema capitalista mundial representa una especie de contracorriente paradigmática del desarrollo que a partir de los años noventa comienza a debilitar todas aquellas teorías que consideraban a lo global, a lo nacional y al gobierno central, como los principales núcleos promotores del desarrollo. La importancia asignada a lo regional y local ha propiciado el surgimiento del concepto globalización y que, de acuerdo a Amín y Thrift (1992) representa una relación simbiótica que se produce entre los espacios globales y los ámbitos regionales y locales; siendo entonces en la actualidad uno de los elementos clave y dinamizadores del proceso productivo dentro de cualquier territorio.

Esta resignificación y recuperación del rol protagónico del componente geográfico-territorial como espacio de especificidad e identificación social, obliga a repensar a las regiones y, dentro de ellas, a las ciudades como actores centrales de la dinámica socioeconómica, política y cultural, dentro de una visión estratégica colectiva. Desde esta perspectiva, las dinámicas regionales y locales dentro del proceso dialéctico de la conformación y

consolidación del Estado-nación, se ven realizadas y adquieren mayor importancia, ante lo cual Urdaneta (2000) considera necesario abordar su estudio desde la historiografía regional, lo cual permitirá una aproximación al objeto de estudio, representado por la región, como realidad compleja por el proceso histórico que se genera de las interacciones de las personas que la habitan; proceso que está inserto en el ámbito nacional.

Planificación

La planificación se concibe como un proceso que permite racionalizar la toma de decisiones, y ésta orientada a difundir un conjunto de acciones previamente analizadas y estudiadas con miras a lograr los objetivos preestablecidos dentro de un diseño estratégico que garantice el éxito de la gestión así lo expresa Ferry (2002) por tal razón, es necesario para todas las actividades importantes en la vida, pues al no hacerlo supone dejarlo todo al azar, es prever el futuro posible, determinar que se va a hacer, como se va a hacer, cuando se va a hacer, para alcanzar los objetivos, políticas, estrategias, determinar métodos, procedimientos, fijar pautas a seguir.

Al hacer referencia al término planificación Bunge (2000) señala que

La planificación está concebida como un proceso social y sus posibilidades y limitaciones no sólo deben ser comprendidas únicamente como resultado de los aspectos formales que se manejan como parte de la actualidad, sino que se hace imprescindible ubicarla históricamente y dentro del contexto de lo social. Además comprende un conjunto de decisiones para la acción futura dirigidas al logro de objetivos por medios preferiblemente, en concordancia con los aspectos institucionales (p. 145)

El autor señala que, en las instituciones todos los miembros deben planificar, porque le sirve para escoger las metas, determinar cómo se van a alcanzar, en tal sentido, la planificación es una herramienta fundamental para el logro de sus metas, objetivos, conduce a un proceso más profundo, a niveles de interpretación, reflexión crítica que les permita inducir en la

transformación personal, social .Por lo tanto, la planificación es un proceso sistemático de acción encaminada a alcanzar los objetivos organizacionales convenidos mediante el proceso de análisis, selección, evaluación de las oportunidades que hayan sido previstas, de modo que se diseña especialmente para lograr objetivos, sin ellos no tiene lógica tal actividad. Así pues, planificar implica seleccionar el momento adecuado para la mayoría de las acciones, esto por lo general depende de la relativa importancia del objetivo en particular que se busque, de las condiciones ambientales internas y externas y si son favorables al objetivo dado.

Con base a lo establecido, es oportuno mencionar los procesos de la planificación que originan la ejecución de mecanismos coherentes, relacionados que se inician con a) la preparación del plan, este proceso comienza con el diagnóstico de la situación, en esta etapa se hace necesario formular objetivos, metas concretas se realizan proyecciones, se destinan recursos, aplican los coeficientes de rendimiento y se evalúan las alternativas; seguidamente b) se realiza la discusión y aprobación donde participan las unidades de direcciones superiores, medios y auxiliares, los de asesoramiento así como algunos sectores externos que de una u otra manera están ligados a los intereses de la organización.

Así mismo es pertinente señalar la ejecución como otro de los procesos fundamentales de la planificación a través de él se ejecutan los programas, los sub-programas donde participa toda la organización de manera adecuada, con buena dirección sobre las bases de un conjunto de principios, normas, leyes, por ende debe consolidarse el último principio que sustenta la planificación como lo es el control, cuya valoración es necesaria en toda organización a través de él se controla el cumplimiento de las metas, la asignación de recursos, la implementación de programas los cuales deben ser evaluados en forma permanente; la aplicación oportuna, sistemática de estos procesos permiten introducir correctivos a tiempo, que faciliten el cambio de rumbo para el logro de los objetivos.

De modo que planificar no solo significa redactar al inicio del periodo o a principios del lapso un programa de actuación que luego sea archivado, por el contrario la planificación posee un conjunto de rasgos característicos que lo convierten en un documento vivo en permanente actualización; a través de ella se logra la organización lógica de situaciones pedagógicas significativas surgidas de la reflexión permanente del hacer de cada uno de los involucrados para ello se requiere propósitos claros en el marco de los generales.

Características de la planificación. Según Sallenave (2002) las características de la planificación estratégica de acuerdo a la definición propuesta por este autor

a. Es un proceso, es una actividad continua y unitaria que no termina con la formulación de un plan determinado, sino que implica un reajuste permanente entre medios, actividades y fines con procedimientos a través de los cuales se pretende incidir sobre algunos aspectos de la realidad. Estos reajustes se hacen de acuerdo a una estrategia que tiene en cuenta los diferentes actores sociales y factores contingentes que actúan e inciden en el mismo escenario en que se desarrolla el plan o programa, como en este escenario confluyen diferentes factores se necesita de una análisis de situación interactivo y de propuestas renovadas que surgen de esta cambiante situación.

b. Es un preparatorio de un conjunto de decisiones que deben ser formuladas por los responsables de elaborar el plan o programa (un equipo técnico o técnicos y beneficiarios). Luego estas decisiones deben ser aprobadas por quienes tiene poder político con el propósito de ser realizadas, la planificación y la ejecución de un plan, son procesos interrelacionados, son distintos deben considerarse analítica y metodológicamente separados.

c. Es un conjunto, planificar es una forma de tomar decisiones y formular políticas, su carácter específico es el de tratar con un conjunto de decisiones, es decir, con una matriz de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí, dentro de una situación dinámica e interactiva.

d. Son decisiones para la acción, la planificación es una actividad con una intencionalidad eminentemente práctica, se planifica para la acción y no para otros objetivos tales como la adquisición de conocimientos, esto ha conducido a que haya un exceso de planes y un déficit de ejecución.

e. Es futura, la planificación es siempre una actividad que concierne al futuro, ya sea que se le considere como función administrativa o bien se le considere como un conjunto de procedimientos para elaborar planes, programas o proyectos. Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una situación objetivo.

f. Es dirigida al logro de objetivos, planificar, es prever, hacer algo, pero lo que se quiere hacer no puede quedar en algo confuso, vago, inasible o difícilmente realizable, aquello que se ha a hacer, tiene que expresarse con objetivos concretos y bien definidos, traducidos operacionalmente en metas de cara a obtener los resultados previstos. La planificación supone las posibilidades de una relación de causalidad entre lo decidido o lo realizado y los resultados obtenidos.

g. Por medios preferibles. Se trata de identificar los medios preferibles con respecto a un input de recursos disponibles, desde un punto de vista más estrictamente técnico operativo, este aspecto de la planificación se define como el arte de establecer procedimientos para la organización de las relaciones entre medios y objetivos. Al mismo tiempo, se trata de proporcionar normas y pautas para la toma de decisiones coherentes, compatibles e integradas, que conducen a una acción sistemáticamente organizada y coordinadamente ejecutada.

Planificación Estratégica

Para Ander-Egg (2007) la planificación estratégica es una concepción distinta a la planificación normativa, se refiere al arte de gobernar en situaciones de poder compartido, es decir, en las situaciones comunes de la realidad que condicionan las posibilidades de acción como medio para alcanzar sus objetivos. Plantea la necesidad de disponer una categoría más que permita el objeto a la consideración de todos los elementos que integralmente dan cuenta de la complejidad del cálculo que tiene que realizar el que planifica, la totalidad permite que el planificador pueda tratar los problemas que obstaculizan su acción en su propia especificidad para relacionarlos con otras dimensiones de la realidad con toda su complejidad.

En este sentido, la planificación estratégica es un proceso posee dos factores que le son inherentes a la construcción del futuro, como es la dirección y el control, al agregarle la parte estratégica se amplía el significado utilizado para lograr objetivos. Esta modalidad de planificación surge como consecuencia de la crítica a las rutinas de la planificación normativa a finales de la década de los setenta y su introducción en Venezuela a partir de 1984, como parte de Reforma del Sistema Nacional de Planificación del Estado.

Cabe destacar que, la planificación estratégica es una herramienta por excelencia de la gerencia estratégica, consiste en la búsqueda de una o más ventajas competitivas de la organización y la formulación puesta en marcha de estrategias permitiendo crear o preservar sus ventajas, todo esto en función de la misión y las presiones de los recursos disponibles. Sallenave (2002) afirma que la planificación estratégica es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos, acciones en el tiempo, no es un dominio de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación para determinar las decisiones en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la organización.

Por otro lado tiene por finalidad producir cambios profundos en la organización el cual se caracteriza fundamentalmente por coadyuvar a la

racionalización de la toma de decisiones, se basa en la eficiencia institucional e integra la visión de largo plazo, mediano plazo y corto plazo, con un conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica. Estas actividades son muy variadas son mecanismos formales, es decir, de obligado cumplimiento a plazo fijo, que fortalecen el desarrollo de un plan estratégico aportando una metodología de diseño estratégico guiando a la dirección

Asimismo, la planificación estratégica no es sólo una herramienta clave para el directivo, implica, necesariamente, un proceso interactivo de arriba abajo y de abajo arriba en la organización; la dirección general marca metas generales para la organización, apoyada en la información de mercados recibida, con seguridad, de las unidades inferiores y establece prioridades; las unidades inferiores determinan planes y presupuestos para el período siguiente; esos presupuestos son consolidados y corregidos por las unidades superiores, que vuelven a enviarlos hacia abajo, donde son nuevamente retocados, como consecuencia, el establecimiento de un sistema formal de planificación estratégica hace descender la preocupación estratégica a todos los niveles de la organización.

Características de la planificación estratégica. Según Ander-Egg (2007) la planificación estratégica está referida principalmente a la capacidad de observación y anticipación frente a desafíos y oportunidades que se generan, tanto de las condiciones externas a una organización, como de su realidad interna, como ambas fuentes de cambio son dinámicas, este proceso es también dinámico, por ello a continuación se mencionan sus características

La planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a

acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia el logro de metas predefinidas.

a) El porvenir de las decisiones actuales. La planeación estratégica trata con el porvenir de las decisiones actuales, esto significa que la planeación estratégica observa la cadena de consecuencias de causas y efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director. La esencia de la planeación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros que surgen en el futuro, los cuales combinados con otros datos importantes proporcionan la base para que una organización tome mejores decisiones en el presente para explotar las oportunidades y evitar los peligros, diseñando un futuro deseado e identificando las formas para lograrlo.

b) Proceso. La segunda característica es el proceso, que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, define estrategias, políticas para lograr estas metas, desarrollando planes detallados para asegurar la implantación de las estrategias y así obtener los fines buscados. También es un proceso para decidir de antemano qué tipo de esfuerzos de planeación debe hacerse, cuándo y cómo debe realizarse, quién lo llevará a cabo, qué se hará con los resultados. La planeación estratégica es sistemática en el sentido de que es organizada, conducida con base en una realidad entendida, representa una serie de planes producidos después de un periodo de tiempo específico, durante el cual se elaboraron los planes, entendiéndose como un proceso continuo, especialmente en cuanto a la formulación de estrategias, ya que los cambios en el ambiente son continuos.

c) Filosofía. La planeación estratégica es una actitud, una forma de vida; requiere de dedicación para actuar con base en la observación del futuro es la determinación para planear constante y sistemáticamente como una parte

integral de la dirección. Además, representa un proceso mental, un ejercicio intelectual, más que una serie de procesos, procedimientos, estructuras o técnicas prescritos.

d) Estructura. Un sistema de planeación estratégica formal une tres tipos de planes fundamentales, tales como planes estratégicos, programas a mediano plazo, presupuestos a corto plazo y planes operativos. La planeación estratégica es el esfuerzo sistemático formal de una organización para establecer su propósito, objetivos, políticas y estrategias básicas, para desarrollar planes detallados con el fin de poner en práctica las políticas para lograr los objetivos y propósitos básicos de cada organización.

Momentos de la planificación estratégica. Para Ander- Egg (2007) la planificación estratégica no es una enumeración de acciones y programas, detallados en costos y tiempos, sino que involucra la capacidad de determinar un objetivo, asociar recursos y acciones destinados a acercarse a él y examinar los resultados y las consecuencias de esas decisiones, teniendo como referencia los siguientes momentos

1.- Premisas de Planeación. Significa literalmente lo que va antes, lo que se establece con anterioridad o lo que se declara como introductorio, postulado o implicado, las premisas están divididas en dos tipos: plan para planear, y la información sustancial necesaria para el desarrollo e implantación de los planes. Antes de llevar a cabo un programa estratégico de planeación es importante que las personas involucradas en él tengan un amplio conocimiento de lo que tiene en mente el alto directivo y cómo operará el sistema, esta guía está incorporada en un plan para planear, el cual puede ser oral aunque usualmente es escrito, para su distribución general, la información acumulada en estas áreas algunas veces es llamada

análisis de situación, pero también se usan otros términos para denominar esta parte de la planeación.

Ninguna organización, no importa cuán grande o lucrativa sea, puede examinar en forma minuciosa todos los elementos que posiblemente están incluidos en el análisis de la situación. Es por este que cada organización debe identificar aquellos elementos pasados, presentes y futuros que son de gran importancia para su crecimiento, prosperidad y bienestar, y debe concentrar su pensamiento y sus esfuerzos para entenderlos. Otros elementos se pueden considerar en esta parte del proceso de la planeación aunque pueden ser estimados sin ser investigados o sacados de documentos publicados al respecto.

2.- Formulación de Planes. En cuanto a conceptos y con base en las premisas antes mencionadas, el siguiente paso en el proceso de planeación estratégica es formular estrategias maestras y de programas, las estrategias maestras se definen como misiones, propósitos, objetivos y políticas básicas; mientras que las estrategias de programa se relacionan con la adquisición, uso y disposición de los recursos para proyectos específicos, tales como la construcción de una nueva planta en el extranjero. A diferencia de la programación a mediano plazo no existe un enfoque modelo para planear en esta área, lo que se hace depende de los deseos de los directores en un momento dado, los cuales, a su vez, son estimulados por las condiciones a las que se enfrenta la empresa en un momento preciso.

La programación a mediano plazo es el proceso mediante el cual se prepara y se interrelacionan planes específicos funcionales para mostrar los detalles de cómo se debe llevar a cabo la estrategia para lograr objetivos, misiones y propósitos de la compañía a largo plazo, el periodo típico de planeación es de cinco años, pero existe una tendencia en las compañías más avanzadas en cuanto a tecnología, de planear por adelantado de siete a diez años. Las empresas que se enfrentan a ambientes especialmente

problemáticos algunas veces reducen la perspectiva de planeación a cuatro o tres años.

El siguiente paso es desarrollar los planes a corto plazo con base en los planes a mediano plazo en algunas organizaciones los números obtenidos durante el primer año de los planes a mediano plazo son los mismos que aquellos logrados con los planes operativos anuales a corto plazo, aunque en otras empresas no existe la misma similitud los planes operativos serán mucho más detallados que los planes de programación a mediano plazo.

3.-Implementación y Revisión. Una vez que los planes operativos son elaborados deben ser implantados, el proceso de implantación cubre toda la gama de actividades directivas, incluyendo la motivación, compensación, evaluación directiva y procesos de control, los planes deben ser revisados y evaluados no existe mejor manera para producir planes por parte de los subordinados que cuando los altos directivos muestran un interés profundo en éstos y en los resultados que pueden producir. Cuando fue desarrollada por primera vez la planeación formal en la década de los cincuenta, las compañías tendían a hacer planes por escrito y no revisarlos hasta que obviamente eran obsoletos, en la actualidad, la gran mayoría de las empresas pasa por un ciclo anual de planeación, durante el cual se revisan los planes este proceso debería contribuir significativamente al mejoramiento de la planeación del siguiente ciclo.

4.-Flujos de Información, Normas de Evaluación y Decisión. Los flujos de información, simplemente deben transmitir el punto de que la información fluye por todo el proceso de planeación, este flujo difiere grandemente, dependiendo de la parte del proceso a la que sirve y del tema de la información. En todo proceso de planeación es necesario aplicar las normas de decisión y evaluación, por otra parte, con el desarrollo de los planes operativos actuales, las normas de decisión se convierten en más

cuantitativas o sea en fórmulas de sustitución de inventarios o de rendimientos sobre inversión.

Niveles operacionales de la planificación estratégica. Según Ander-Egg (2007) planificar es prever las acciones que pueden llevar desde el presente hasta un futuro deseable, no es realizar predicciones acerca del futuro sino de tomar las decisiones pertinentes para que ese futuro ocurra, la planificación estratégica debe ser entendida como un proceso participativo, que no va a resolver todas las incertidumbres, pero permitirá trazar una línea de propósitos para actuar en consecuencia, la convicción en torno a que el futuro deseado es posible, a través de planes programas y proyectos permitiendo la construcción de una comunidad de intereses entre todos los involucrados en un proceso de cambio, lo que resulta ser un requisito básico para alcanzar las metas propuestas. Cada uno de estos términos indica distintos niveles de concreción.

Por un lado, para iniciar se describe el alcance y el significado de un plan que es el término de carácter más global, un plan hace referencia a las decisiones de carácter general que expresan los lineamientos políticos fundamentales, las prioridades que se derivan de esas formulaciones, la asignación de recursos acorde a esas prioridades, las estrategias de acción, el conjunto de medios e instrumentos que se van a utilizar para alcanzar las metas y objetivos propuestos. Desde el punto de vista administrativo el plan tiene por finalidad trazar el curso deseable y probable del desarrollo nacional o del desarrollo de un sector (económico, social o cultural).

Por otro lado un programa, en sentido amplio, hace referencia a un conjunto organizado, coherente e integrado de actividades, servicios o procesos expresados en un conjunto de proyectos relacionados o coordinados por un conjunto de programas. De este modo se habla de programas de la tercera edad, programa de construcción de escuelas, programa de salud entre otros que forman parte de un plan más

generalizado, puede decirse, que un programa operacionaliza un plan mediante la realización de acciones orientadas a alcanzar las metas y objetivos propuestos dentro de un período determinado.

En este sentido pasando a un mayor grado de concreción se tiene el proyecto, con este concepto se hace referencia a un conjunto de actividades concretas, interrelacionadas entre sí, que se realizan con el fin de producir determinados bienes y servicios capaces de satisfacer necesidades o resolver problemas. Tanto los programas como los proyectos, se concretan a través de un conjunto de actividades organizadas articuladas entre sí, para alcanzar determinadas metas la diferencia entre un programa y un proyecto radica en la magnitud, diversidad y especificidad, habida cuenta que un programa está constituido por una constelación o conjunto de proyectos.

La actividad es el medio de intervención sobre la realidad, mediante la realización secuencial e integrada de diversas acciones necesarias para alcanzar las metas y objetivos específicos de un proyecto, la tarea es la acción que tiene el máximo grado de concreción y especificidad, un conjunto de tareas configura una actividad, entre las muchas que hay que realizar para concretar un proyecto. Estos grados de concreción y el alcance de cada uno de estos términos, se mencionan los siguientes ejemplos: plan de servicios sociales; programa de infancia y familia (como uno de los programas del plan); proyecto: realizar un campamento de verano; actividad: realizar una excursión; tarea: preparar la ropa y calzado adecuados, plan de educación; programa de construcción de edificios escolares; proyecto: construir este edificio escolar.

Etapas de la planificación estratégica. Según Sallenave (2002) el proceso de planeación estratégica, tiene como objetivo precisar la estrategia entendida como un proceso que permite entenderse bien el proceso de planeación puede ayudar como guía.

Análisis del Entorno. Esta parte está enfocada en el diagnóstico, se analiza la organización tomando en cuenta su competencia, se trata de identificar, las oportunidades y las amenazas como circunstancias que puedan perjudicar la organización. Asimismo es necesario un buen autodiagnóstico, hecho con objetividad esto permitirá saber cuáles son las fuerzas, capacidades, competencias o habilidades que me permitirán aprovechar las oportunidades ayudando a identificar las debilidades o limitaciones que debilita su eficacia; una vez analizada la organización y realizado el autodiagnóstico se esta preparado para enfrentar e identificar posibles señales de alarma.

Es necesario destacar que, cualquier organización, es un sistema abierto, conlleva al estudio de las interrelaciones con su entorno, así como la distinción de los posibles tipos de entornos en los que la organización tenga que desarrollar su actividad; está constituido por un conjunto de elementos, cada uno de ellos puede ejercer una influencia sobre la organización estos elementos como componentes del entorno impactan sobre las organizaciones proporcionando el marco general de actuación, aunque cada una percibirá los impactos de distinta forma en función de sus características es decir el entorno puede ser positivo o negativo para una u otra organización, puede representar una amenaza o una oportunidad. (Sallenave, 2002).

En este sentido los elementos a considerar son los denominados factores de influencia o estratégicos del entorno, los que tendrán una incidencia significativa sobre el desempeño y desarrollo de la organización así como en sus resultados. No todos los factores del entorno merecerán considerarse como de influencia clave sólo lo serán aquellos que su incidencia para la organización sea decisiva. Los factores de influencia clave son aquellos acontecimientos, naturales, sociopolíticos o económicos que pueden ocurrir en los próximos años afectando positiva o negativamente el cumplimiento de la misión, sin la posibilidad de ser propiciados o evitados.

Al considerar una organización como un objeto de análisis se debe incluir varios aspectos los cuales están relacionados con diferentes factores, los más generales son: Económicos; Político, legales, Sociológicos, culturales y Tecnológicos. La identificación del tipo concreto de factor del entorno es una tarea compleja por cuanto muchas son las variables a considerar, de hecho poseen enfoques parciales; sin embargo hay que considerar que, mientras mayor sea el grado de escasez, de concentración y de organización, más dependiente de su entorno será la organización; el entorno organizacional incrementa su dinamismo al señalar desafíos tales como: crisis económica, inflación, ritmo de crecimiento, economía, competencia, informática, entre otros.

Por todo lo anterior puede afirmarse que el entorno organizacional actual está constituido por varios factores de incidencia estratégica activa que resultan clave y que presentan relaciones entre sí, es decir conforman un sistema complejo, lo que significa un alto nivel de incertidumbre debido a lo imprevisible de su comportamiento. Además agravado por la intensidad de los cambios que se realizan en muchas ocasiones tan profundos que engloban la obsolescencia tecnológica, bajo ritmo de tiempo que dista entre innovación científica, su difusión, aplicación y generalización.

A continuación se presenta un conjunto de etapas para realizar el análisis del contexto: a) Definir que aspectos del contexto se consideran importantes para el cumplimiento de la misión, así como los diferentes límites convencionales para el análisis, desde el inmediato hasta el mediano; b) Establecer la parte que resulta relevante en cada aspecto, donde están y se desarrollan directamente las actividades operativas; Identificar y definir, en la parte relevante de cada aspecto, los factores de influencia (FI) en términos de acontecimientos o fenómenos que se espera que ocurran en cada aspecto del contexto, los cuales influirán en el cumplimiento de la misión o requerirán la participación de la organización; c) Analizar la tendencia de cada factor de influencia definiendo el plazo y la intensidad de su efecto o impacto,

Integrar los factores de influencia ordenándolos por su importancia con respecto a la misión; Ordenar por prioridad; d) Derivar las principales oportunidades y amenazas de los FIC de mayor prioridad.

Formulación. Para Sallenave (2002) el marco de referencia de una organización definida por la misión (razón de ser), la visión (cómo es el futuro cercano), la filosofía y valores (creencias y cultura) desde este contexto se podrá formular las estrategias con sus componentes: objetivos, plan de acción, capacidades y recursos que me permitan llevar a cabo dicho plan de acción. Esta primera etapa conduce a la fijación de la misión, que conlleva a las estrategias que se seleccionan para aprovechar de forma efectiva las fortalezas, tratando de vencer las debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas y evitando las amenazas para lograr la formulación de estrategias se requiere de tres actividades importantes:

a) Investigar a nivel interno de la organización a identificar debilidades y fortalezas claves en las áreas tales como, lo administrativo, financiera, la investigación y desarrollo; a nivel externo con el objetivo de verificar las posibles oportunidades y amenazas para la organización. b) Se requiere de un análisis o técnicas como es la matriz FODA, con el objeto de comparar las debilidades y fortalezas internas con las externas, esencial para la formulación de una estrategia. c) Es importante la toma de decisiones, se deben tomar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

Programación. Es la etapa de puente entre la formulación y la ejecución en donde se especificarán claramente las metas a alcanzar y se definirán, con cierta precisión, las actividades para alcanzar dichos objetivos, existen diversas alternativas de estrategias por las cuales una empresa pudiera optar o fijar. La formulación correcta de las mismas no garantiza su ejecución acertada terminada la etapa de la formulación de estrategia, el proceso no

culmina con la fijación de los objetivos y las estrategias; se pasa entonces a la etapa de la ejecución, donde es necesario fijar metas, determinar políticas y asignar recursos. (Sallenave, 2002).

Hay diferencias claras en cuanto la formulación y la ejecución de estrategias; la formulación es una actividad que requiere de buenas destrezas conceptuales, integradoras, analíticas, demanda coordinación entre pocas personas, en cambio la ejecución es de carácter operativo, se necesita de habilidades en cuanto a motivación del personal y requiere de una coordinación entre muchos individuos. La descripción de las estrategias debe ser diseñada en términos que permita tener una clara idea de las acciones que de ella se desprende, lo objetivos bien claros a quien está dirigido.

Para Sallenave (2002) es necesario destacar la orientación estratégica de riesgo, indicando si la orientación estratégica se encamina a la sostenibilidad de la organización, la adaptación a las condiciones futuras o a los cambios organizacionales la innovación, es posible que tenga una o varias orientaciones simultáneamente, estimando la demanda de los recursos financieros en grupos: Baja; media y alta, estimando el plazo previsto en tres grupos: bajo, medio y alto. Los aspectos anteriores permiten comparar entre sí a las diferentes estrategias para seleccionar entre ellas las que resulten más factibles y ventajosas.

Criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia. En relación con la evaluación de las estrategias, pueden apuntarse las enseñanzas siguientes referidas por el autor anteriormente citado, el hecho que una estrategia haya funcionado no es aval suficiente para juzgar cualquiera otra estrategia, hay otros factores, como la suerte, la abundancia de recursos, decisiones excelentes, errores del enemigo, entre otros que contribuyen a los resultados finales, aún cuando cada situación

estratégica sea única, existen algunos criterios básicos comunes que tienden a definir lo que es una buena estrategia, éstos son los siguientes:

Objetivos claros y decisivos. Se dirigen todos los esfuerzos hacia metas generales comprendidas con claridad que son decisivas y factibles las metas u objetivos de las unidades subordinadas pueden tener su especificidad no todas las metas pueden ser precisadas numéricamente, pero sí poder verificarse, entenderse bien y ser decisivas.

Conservar la iniciativa. Preserva la estrategia su libertad de acción y estimula el compromiso, Establece el ritmo y determina el curso de los acontecimientos en lugar de reaccionar ante ellos, Una posición reactiva prolongada engendra cansancio, hace descender la moral, cede la ventaja del tiempo e incrementa los costos y baja la probabilidad de éxito.

Concentración. ¿Acaso la estrategia concentra el poder en el lugar y en el momento decisivos? ¿Define con precisión la estrategia qué es lo que faculta que la organización sea más poderosa?

Flexibilidad. Debe fundamenta las reservas de recursos y las dimensiones necesarias para la flexibilidad y maniobrabilidad. El reforzamiento de habilidades, un ámbito de acción planteado y la ubicación renovada permiten mantener a los contrincantes, con un mínimo de recursos, en relativa desventaja.

Liderazgo coordinado y comprometido. La estrategia un liderazgo responsable y comprometido para cada una de sus metas principales, los líderes deben ser seleccionados y motivados, de tal manera, que sus propios intereses y valores coincidan con las necesidades del papel que se les asigne, requiere de compromiso, no sólo de aceptación.

Sorpesa. Durante la preparación de la estrategia de la velocidad, el silencio y la inteligencia para atacar, en momentos inesperados, a desprevenidos y desprovistos contrincantes, junto con la correcta sincronización, la sorpresa puede alcanzar el éxito fuera de toda proporción, en cuanto a la energía utilizada cambiando de manera decisiva posiciones estratégicas.

Seguridad. La estrategia debe asegurar la base de recursos y demás aspectos operativos fundamentales para la organización, desarrollando un sistema efectivo de inteligencia suficiente para prevenir sorpresas, la logística es imprescindible para sustentar cada uno de sus impulsos principales.

Ejecución. Es llevar a cabo los programas, implementando las tareas coordinando las iniciativas, comunicando claramente las prioridades y dando un buen seguimiento después de formuladas las estrategias se procede a la ejecución de las mismas, es una etapa de acción significa que debe movilizarse todo el personal para llevar a cabo las estrategias ya formuladas. En esta etapa es la más difícil en el proceso porque se requiere de la disciplina del personal; es necesario un trabajo en equipo, que exista una fuerza motivadora que involucre a todo el personal es el momento de fijar las metas, las políticas y la asignación de recursos.

Fijar Metas. Las metas son resultados a corto plazo, fundamentales para la ejecución acertada de estrategias debido a que forman la base para la asignación de recursos, constituyen un instrumento para controlar el avance hacia el logro de los objetivos y fijan prioridades de la organización. Las metas deben ser bien formuladas, que sean coherentes con los objetivos señalados que sirvan de respaldo a la ejecución de las estrategias, deben ser medibles, coherentes, razonables, estimulantes, claras que se conozcan

dentro de la organización, informando sobre cantidad, costo tiempo para ser verificables.

Fijar Políticas. Se deben fijar políticas para resolver los problemas de la organización que surgen de los cambios en la dirección de estrategias por lo que es necesario establecer las partidas, métodos, procedimientos, reglas, formas administrativas específicas para darle apoyo al trabajo que busca las metas que se han fijado. Las políticas son instrumentos para la ejecución de estrategias, fijan las reglas de acción que deben tomarse para lograr las metas y objetivos, en definitiva, las políticas vendrían a ser las reglas del juego necesarias para lograr los objetivos establecidos.

Asignación de Recursos. Después de la formulación de metas y políticas, se procede a la asignación de recursos este proceso debe realizarse de acuerdo con las prioridades fijadas en las metas aprobadas; son éstas las que imponen la forma en que se asignarán los recursos.

Todas las organizaciones disponen, por lo menos, de cuatro tipos de recursos que son utilizados para lograr las metas deseadas, estos son: financieros, físicos, humanos y tecnológicos comprende un conjunto de actividades administrativas encaminadas a movilizar los recursos para su materialización, la misma abarca , entre otros aspectos: estructura organizacional en correspondencia con la estrategia y en función del desempeño; sistemas de información efectivos; relaciones que permitan la coordinación de las actividades; procesos organizacionales de medición del desempeño; sistema adecuados de control e incentivos y papel del liderazgo personal que en algunos casos es decisivo.

Varios conceptos fundamentales para implementar las estrategias en la asignación de recursos, adquirir el capital que se necesita, preparar estados financieros, preparar presupuestos financieros y calcular el valor de un negocio. Algunos ejemplos de decisiones que podrían requerir políticas de

finanzas, contabilidad son: reunir capital por medio de créditos a corto plazo, créditos a largo plazo, acciones preferentes o acciones comunes; arrendar o comprar activo fijo; determinar una razón adecuada para el pago de dividendos; extender el plazo de las cuentas por cobrar; establecer un porcentaje de descuento para las cuentas pagadas dentro de un plazo determinado; determinar la cantidad de efectivo que se debe tener a la mano.

Adquirir capital para implementar estrategias. Se puede mencionar que en muchas veces se requiere capital adicional para implementar estrategias, además de la utilidad neta de las operaciones y de la venta de activos, dos fuentes básicas del capital para la organización son los créditos y el capital contable. Determinar una mezcla adecuada de pasivos y capital contable en la estructura del capital de una organización puede ser vital para la debida implementación de sus estrategias.

Los estados financieros pro forma: El análisis del estado financiero proyectado es una técnica básica para implementar estrategias porque permite a la organización estudiar los resultados esperados de diversas acciones y enfoques. Un estado de pérdidas y ganancias y un balance general pro forma permiten a la organización calcular las razones financieras proyectadas de acuerdo con diversos escenarios para implementar estrategias.

Los presupuestos financieros. Un presupuesto financiero es un documento que detalla cómo se obtendrán y gastarán los fondos dentro de un plazo determinado, no se deben considerar un instrumento que sirve para limitar los egresos, sino más bien como un método que sirve para obtener el uso más rentable y productivo de los recursos de la organización. Los presupuestos más comunes son los de efectivo, los de operaciones, los de ventas, los de utilidades, los de fabricación, los de capital, los de egresos, los de divisiones, los variables, los flexibles y los fijos. Cuando una organización

está pasando por problemas financieros, los presupuestos son sumamente importantes para guiar la implementación de las estrategias.

Los diversos métodos para determinar el valor de un negocio se pueden agrupar en tres enfoques centrales: lo que posee una organización, lo que gana o lo que la llevará al mercado. La valuación del valor de una organización se basa en datos financieros, pero el sentido común y los juicios intuitivos deben intervenir en el proceso. El primer método consiste en determinar su valor neto o capital contable; el segundo método se deriva de la idea de que el valor de todo negocio se debe basar principalmente en los beneficios futuros que se podrán obtener por medio de las utilidades y el tercer método es permitir que el mercado determine su valor

Declaración Organizacional

Para Corredor (2012) en el mundo de las organizaciones es necesario contar con valores sólidos asumidos por todos sus miembros, garantizando el cumplimiento de la misión y visión así como el sentido que se desea dar a las acciones, a través de una forma coherente de pensar y actuar, en muchos casos el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de planificación estratégica, razón que constituye un procedimiento que parte del diagnóstico de los valores hasta la evaluación de los modos de actuación asociados, articulado con una estrategia de comunicación.

En la actualidad se vive un momento histórico de transformaciones profundas, globales, al inicio de un nuevo milenio, se es testigo de los más impresionantes cambios en todos los ámbitos de la cultura organizacional, a nivel mundial; por ello este nuevo milenio está lleno de retos y riesgos, también de esperanzas y promesas que se podrán alcanzar en la medida que los seres humanos sean capaces de responder a la gran oportunidad que se ofrecen ante tales cambios. En este nuevo contexto, las tendencias persistentes en los actuales momentos indican que los cambios provocarán una reconfiguración de la cultura.

En este sentido, la globalización, las relaciones laborales, las formas de producir, los requerimientos sociales, la predominancia que está tomando el problema de la estabilidad laboral, las economías emergentes, los fuertes cambios que presenta la geopolítica y otros temas de igual relevancia son sólo algunos de los indicadores de que una nueva cultura está naciendo. Ahora bien, esa nueva cultura organizacional debe corresponder al carácter fundamental de toda organización caracterizada por un conjunto de ideas, patrones y valores que se han establecido como resultado de vivir en una sociedad en particular, lo cual dictamina la pauta acerca de lo que deben emprender las personas dentro de la organización.

Cabe destacar que, la declaración organizacional, sirve como una guía a los que toman decisiones este debe ayudar a los trabajadores dentro de la organización para saber qué decisiones y tareas se alinean mejor con la misión a través de los siguientes elementos:

a) Misión. Para Corredor (2012) es un importante elemento de la planificación estratégica porque es a partir de ésta que se formulan objetivos los que guiarán a la organización por tanto, resulta imprescindible que empresarios, emprendedores y directivos en general, conozcan cuál es el concepto de misión y cuáles son los diferentes conceptos que proponen diversos expertos en temas de negocios, definición de términos, para que tengan una perspectiva más completa y aplicable del mismo.

Es la imagen actual que enfoca los esfuerzos que realiza la organización para conseguir los propósitos fundamentales, indica de manera concreta donde radica el éxito de la empresa u organización, puede construirse tomando en cuenta las preguntas: ¿Quiénes somos? identidad, legitimidad ¿Qué buscamos? Propósitos ¿Qué hacer? Principales medios para lograr el propósito ¿Por qué lo hacemos? Valores, principios, motivaciones ¿Para quienes trabajamos? Clientes. Por un lado, es importante identificar y

construir la misión sin confundir los fines y los medios de que se valen para lograr su materialización.

Por otro lado, es el propósito general o razón de ser de la organización que enuncia a qué clientes sirve, qué necesidades satisface, qué tipos de productos ofrece y cuáles son los límites de sus actividades; por tanto, es aquello que todos los que componen la organización se sienten impulsados a realizar en el presente y futuro para hacer realidad la visión del empresario y por ello, la misión es el marco de referencia que orienta las acciones, enlaza lo deseado con lo posible, condiciona las actividades presentes y futuras, proporciona unidad, sentido de dirección y guía en la toma de decisiones estratégicas.

b) Visión. La visión de una empresa está inmersa dentro de un concepto, denominado Cultura Organizacional, por un lado, Jones (2001) considera que es la suma determinada de valores y normas que son compartidos por personas de una organización y que controlan la manera en que interaccionan unos con otros y ellos con el entorno de la organización. Para que una organización logre avanzar y posicionarse firmemente en el mercado, es necesario elaborar la visión, de forma clara, creativa e innovadora al tener una visión, con todas estas características, la empresa tiene una referencia que servirá de guía, para alcanzar un buen desempeño de la misma, a su vez, logre involucrar a todos los integrantes y socios estratégicos de la organización; donde se pongan de manifiesto el espíritu de la visión en cada una de las actividades, procesos y gestiones que se lleven a cabo.

Por otro lado la visión, según Corredor (2012) es una de las herramientas que busca lograr la competitividad dentro de las organizaciones, la definición correcta, amplia y precisa del negocio en el cual se encuentra la organización es muy importante para darle el enfoque correcto y la fortaleza necesaria para lograr el éxito; evitando de igual forma

crear límites que atenten contra su desarrollo. En la actualidad, se hace necesario que la visión tenga una perspectiva multidisciplinaria, donde se incluyan los planteamientos de la economía, la producción y la administración; además de manera muy especial, se incluyan la cultura y la identidad.

La visión corresponde al futuro deseado de la organización. Se refiere a cómo quiere ser reconocida la entidad, representa los valores con los cuales se fundamentará su accionar público. ¿Cómo queremos ser reconocidos? Pasos Básicos para la identificación de la Visión ¿Cómo se redacta? Puede ser más amplia que la Misión Institucional, y debe contener aspectos que permitan a los usuarios ciudadanos identificar que pueden esperar de la entidad en cuanto a valores, creación de oportunidades, proyección, entre otros.

Se debe evitar repetir las funciones, y los productos que caracterizan la definición de la misión asimismo, no deberían señalarse aquellos aspectos relacionados con los proyectos de modernización de corto plazo. ¿Qué no debe faltar? Los valores de la entidad, cómo quiere ser vista o percibida la institución en el futuro. La importancia de la declaración de Visión para la gestión institucional compromete públicamente las aspiraciones institucionales, dando un efecto de cohesión a la organización, permite distinguir y visualizar el carácter público y cómo la intervención gubernamental se justifica desde el punto de vista de lo que entrega a la sociedad, complementa el efecto comunicacional de la misión y enmarca el quehacer institucional en los valores que la sociedad espera de la entidad pública. (Corredor, 2012).

La importancia de la visión radica en que es una fuente de inspiración para el negocio, representa la esencia que guía la iniciativa, de él se extraen fuerzas en los momentos difíciles, ayuda a trabajar por un motivo en la misma dirección a todos los que se comprometen en el negocio. En sectores formales, la importancia de la visión es relativa, no tiene mucha

trascendencia, pero en sectores nuevos, el correcto planteamiento de la visión es esencial para conseguir lo que la empresa quiere.

c) Valores. Agudelo (2004) señala que los valores “son principios que marcan la actitud o las conductas de las personas, es decir, son aspectos que influyen en su comportamiento que les permite crecer como individuo al entenderlos como aportes positivos al desarrollo de su vida” (p. 54). La importancia de los valores, según el autor consiste en que estos se convierten en un elemento motivador de las acciones o del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de identidad de las personas a través de la cultura del buen ciudadano, dentro de estos .

Por consiguiente, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta no como entes absolutos en un contexto social, representando una acción con bases ideológicas sociales o culturales. Los valores reflejan la personalidad de la persona, son expresión del interés valorización moral, cultural y afectiva que lleva en sí mismo.

Dentro de este marco de ideas, Fabelo (2006) señala que los valores son la "realidad humanizada con significación positiva para el hombre, es la significación socialmente positiva que adquieren los objetos o fenómenos de la realidad al ser incluidos en el proceso de actividad práctica humana" (p. 30). Desde estas perspectivas, entender el valor como la significación socialmente positiva es verlo contribuir al desarrollo humano. Esto quiere decir, que la significación socialmente positiva del valor está dado por el grado en que éste exprese realmente un redimensionamiento del hombre, de las relaciones en que vive, y no de sujetos aislados, grupos o clases sociales particulares.

La importancia de los valores radica en que se convierte en un elemento motivador de las acciones y del comportamiento humano, define el carácter fundamental y definitivo de la organización, crea un sentido de

identidad del personal con la organización. Su importancia se basa en que describen lo que es primordial para sus implicados, porque identifican los resultados que la mayoría espera, guían las actuaciones y determinan si la organización tendrá éxito. También lo son porque, cuando los valores están en línea se obtienen varios beneficios como son: moral alta, confianza, colaboración, productividad, éxito y resultados.

La importancia de los valores recae en los elementos estructurales del conocimiento humano, en el que los individuos utilizan cotidianamente como marco referencial a su integración con los demás por lo tanto, los valores son formulados, enseñados y asumidos dentro de una realidad concreta y no como entes absolutos en un contexto social, representando una opción con bases ideológicas, sociales y culturales. Los valores deben ser claros, iguales compartidos y aceptados por todos los miembros y niveles de la organización, para que exista un criterio unificado que compacte y fortalezca los intereses de todos los miembros con la organización, facilitando de esta manera estilos de vida sustentables con una cultura ciudadana. Dentro de los valores se pueden mencionar los siguientes:

Compromiso: El compromiso, es el valor que permite que una persona lograr sus objetivos. Este valor, en una persona permite que su mente, su alma y todas sus células (su cuerpo), se alineen hacia el objetivo al cual se ha comprometido, brindando cada una, desde su naturaleza, las herramientas necesarias para lograrlo. El compromiso puede ser generado para sí mismo, o para otras personas. De la misma manera, puede ser ejecutado por una sola persona o requerir del apoyo de varias.

Integridad: la integridad es actuar de forma correcta, significa que se debe hacer lo correcto para uno mismo. La integridad es aquello que no deja a una persona quedarse en un mismo lugar sino que motiva a seguir adelante haciendo las cosas lo mejor que se pueda y a no darse por vencidos.

Responsabilidad: es la facultad que tienen las personas para tomar decisiones conscientemente y aceptar las consecuencias de sus actos, dispuesto a rendir cuenta de ellos. Es la virtud o disposición habitual de asumir las consecuencias de las propias decisiones, respondiendo de ellas ante alguien.

Pertenencia: el sentido de pertenencia es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución, esto tiene su origen en la familia ya que es el primer grupo al cual se pertenece. Al serle fiel al grupo y siguiendo sus normas se da una identidad y una seguridad, mientras más segura se sienta la persona, más elevado será su sentimiento comunitario y estará mas dispuesta a seguir normas de convivencia.

Justicia: el valor de la justicia se refiere a la concepción que cada época o cultura han tenido de lo que es bueno para todos. Su fin práctico es reconocer lo que le corresponde y pertenece a cada cual hacer que se respete ese derecho, recompensar su esfuerzo y garantizar su seguridad. No se limita a los casos que se tratan en los tribunales, aparece en la vida diaria como un factor del que se derivan relaciones más equilibradas y respetuosas, así como el bienestar de la sociedad en su conjunto.

Equidad: según su origen etimológico, es una palabra que significa igual y consiste en dar a cada uno lo que le corresponde según sus necesidades, méritos, capacidades o atributos. La equidad está estrechamente relacionada con la justicia, entendida ésta como la virtud mediante la cual se da a los demás lo que es debido de acuerdo con sus derechos. La equidad se refiere también a los criterios para la distribución de bienes y servicios, así como derechos y deberes, libertades, poderes y oportunidades, de modo que todos puedan beneficiarse de los resultados del trabajo colectivo, y participar en la toma de decisiones y en la dirección y administración de los asuntos comunes.

Características de los valores. Dentro de las características de los valores, se tiene según Marcano (2008) las siguientes:

Durabilidad. Los valores se reflejan en el curso de la vida. Hay valores que son más permanentes en el tiempo que otros. Por ejemplo, el valor del placer es más fugaz que el de la verdad.

Integralidad. Cada valor es una abstracción íntegra en sí mismo, no es divisible.

Flexibilidad. Los valores cambian con las necesidades y experiencias de las personas.

Satisfacción. Los valores generan satisfacción en las personas que los practican.

Polaridad. Todo valor se presenta en sentido positivo y negativo; Todo valor conlleva un contravalor.

Jerarquía. Hay valores que son considerados superiores (dignidad, libertad) y otros como inferiores (los relacionados con las necesidades (básicas o vitales). Las jerarquías de valores no son rígidas ni predeterminadas; se van construyendo progresivamente a lo largo de la vida de cada persona.

Trascendencia. Los valores trascienden el plano concreto; dan sentido y significado a la vida humana y a la sociedad.

Dinamismo. Los valores se transforman con las épocas.

Aplicabilidad. Los valores se aplican en las diversas situaciones de la vida; entrañan acciones prácticas que reflejan los principios valorativos de la persona.

Complejidad. Los valores obedecen a causas diversas, requieren complicados juicios y decisiones.

Estas características evidencian los aspectos más importantes de la globalidad que presentan los valores, la sociedad es el medio por el cual se interpretan y se asumen las características diseñadas donde el ser humano

esta en la capacidad de seleccionar los aspectos más esenciales en su formación como ser integral.

Análisis Organizacional

Para Corredor (2012) para determinar la situación de una organización, o una comunidad, para el momento del diagnóstico es un proceso analizar los siguientes factores: los factores internos representados por las fortalezas y debilidades y los externos por las oportunidades y amenazas. Para este análisis se establecen dos etapas:

1) Factores internos. Son factores internos aquellos elementos que pueden condicionar una situación, volviéndose los causantes de la evolución o transformación de los hechos, un factor es lo que contribuye a que se obtengan determinados resultados al caer sobre él la responsabilidad de la variación o de los cambios. El análisis interno persigue determinar la situación que actualmente se tiene para lograr los objetivos y metas definidos como deseables para este análisis se deben considerar cada una de las diversas capacidades que sean significantes para el logro de los objetivos deseados.

1.1) Las Fortalezas. Para Corredor (2012) es vencer los obstáculos con la ayuda de la inteligencia y la voluntad, ser capaces de derrotar los miedos que impiden dar un verdadero sentido. Son todos aquellos aspectos positivos que existen al momento del diagnóstico dentro de una organización o comunidad en estudio, que pueden producir ventajas para su consolidación. Con ella se puede conseguir lo que se propone por difícil que esto sea, da tranquilidad frente a las situaciones o presiones que inquietan, es necesaria para que la voluntad sea firme a todo aquello que puede influir negativamente en la persona para reflexionar para superar cualquier conflicto en la vida

Las fortalezas permiten cumplir con los procesos administrativos y mantener los programas de capacitación así como también ayuda a mejorar las estructuras donde funciona la organización. Además, se refieren a los aspectos internos de la organización que se llevan con excelencia. Es por ello, por lo que es preciso examinar áreas tales como la gerencia, el mercado, las finanzas, la producción, la investigación y desarrollo para determinar sus fortalezas y desarrollar estrategias que le ayuden a beneficiarse de éstas.

1.2) Debilidades. Corredor (2012) señala que las debilidades se definen como las restricciones o deficiencias dentro del sistema de producción, organización o comunidad, que pueden ser corregidas en función de sus objetivos. Es un antivalor que posee un conjunto de síntomas que afectan principalmente a la esfera afectiva: la tristeza patológica, el decaimiento, la irritabilidad o un trastorno del humor que puede disminuir el rendimiento en el trabajo o limitar la actividad vital habitual, independientemente de que su causa sea conocida o desconocida, aunque ése es el núcleo principal de síntomas como la depresión.

Por otro lado, cuando se habla de debilidad orientándonos a actividades en las cuales la empresa no lo está realizando de la manera apropiada y por lo tanto obliga al gerente a reconocer que las fuerzas competitivas en las que se desenvuelven las organizaciones es mucho mas fuerte; porque hoy en día a corto tiempo surgen las grandes y exitosas empresas con diferentes tecnologías, procedimientos y sistemas, ignorar las debilidades de una empresa no es recomendable, pero si es importante analizarlas, e inclusive planear y diseñar planes estratégicos de análisis que permita a la organización realizar un estudio minucioso del ambiente interno, de tal manera convertir esa debilidad en una fuerza.

Existen diversas formas de analizar estas deficiencias, una de ellas es precisamente la aplicación de la administración estratégica que busca hacer

el análisis interno y externo de cualquier organización, mientras más se analice la organización, la experiencia crece se asegura mejor ambiente empresarial y de aquellos recursos que puedan ser un obstáculo para desarrollar una actividad podrían convertirse en un reto a futuro para llevarlo a cabo.

2) Factores externos. Para Corredor (2012) los factores externos se refieren a todo lo que conforma el medio que te rodea, en especial los elementos que afectan la toma de decisiones estos se ubican principalmente en tres momentos: pasado, presente y futuro. El primero corresponde a las condiciones, las vivencias, las expectativas y deseos que han conformado un ideal acerca de lo que quieres y de lo que no quieres ser y hacer en el futuro la mayor parte de estos elementos tienen su origen en la familia en que te has desarrollado desde tu nacimiento.

El segundo momento que determina los factores externos es el presente, es decir, las condiciones actuales en que tomas tu decisión, en ellas influyen las condiciones familiares, comunitarias, del país, e incluso del planeta en su conjunto que facilitan el estudio de una carrera determinada. El tercer momento que afecta las condiciones externas, es el futuro, y se refiere a como se perciben todo en términos temporales, esta es una manera de visualizar la influencia de los factores externos en tu toma de decisiones

2.1) Oportunidades. Para Corredor (2012) son elementos externos a la organización o comunidad que se encuentran fuera de su control, pueden ser aprovechados en función de sus objetivos, las oportunidades surgen en determinados momentos deben ser aprovechadas para lograr ventajas competitivas, por lo tanto, es estar atento a aquéllas que se presentan en cualquier ámbito y analizarlas para determinar cuál es la opción más conveniente para uno. El concepto oportunidad es fundamental en el mundo

de los negocios, sin embargo, la mayoría de las veces como ocurre como muchos otros términos se le atribuyen significados divergentes.

2.2 Amenazas. Para Corredor (2012) las amenazas son elementos externos a la organización o comunidad que se encuentran ájenos, no tienen ningún control, pueden preverse. El término amenaza es una palabra que se utiliza para hacer referencia al riesgo o posible peligro que una situación, un objeto, puede entenderse como un peligro que está latente, que todavía no se desencadenó, pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de solución.

Declaración de Estrategias

Para Rodríguez (2005) la planificación, en cuanto a la concepción estratégica que desde los nuevos enfoques se plantea como complementaria a la concepción normativa, hace énfasis en la conducción y direccionalidad de los procesos de cambio, centrándose en el análisis del entorno, su grado de complejidad y el nivel de incertidumbre que rodea las tendencias divisadas para adecuar las políticas a ser diseñadas, de manera flexible, a las acciones a tomar en el corto, mediano y largo plazo.

Cabe destacar que, los propósitos consisten en identificar los elementos para eliminar deficiencias algunos escritores distinguen entre propósitos (que están formulados inexactamente y con poca especificación) y objetivos (que están formulados exacta y cuantitativamente como marco de tiempo y magnitud de efecto). No todos los autores realizan esta distinción, prefiriendo utilizar los dos términos indistintamente.

Es necesario identificar los problemas que se enfrentan con el plan estratégico y distinguir de ellos los propósitos que se alcanzarán con dichos planes, diferenciando un problema; no de las intenciones pudiera ser resolver el problema, pero otro pudiera ser agravar el problema. Entonces la estrategia en cualquier área: militar, negocios, política, social, entre otros,

puede definirse como el conjunto sistemático de acciones de un actor orientado a resolver o agravar un problema determinado, un problema es una discrepancia entre el ser y el deber ser.

La declaración estratégica debe ofrecer más que una dirección incluyendo una perspectiva de los valores debe ser entendida y analizada a través de:

a) Líneas operacionales. Carrero (2012) menciona que en el marco de gestión operacional incluye una estructura basada en tres líneas de defensa, con delimitación clara de las responsabilidades; en unas políticas y procedimientos comunes; en unos sistemas para identificar, medir, monitorear, controlar, mitigar los riesgos, pérdidas operacionales; metodologías para la cuantificación del riesgo operacional en términos de capital. El plan debe incluir una evaluación de las fortalezas claves, debilidades y oportunidades de mejora en cada proceso fundamental del negocio y en cada función de soporte se dividen en pasos de acción medibles y cuantificables.

En este sentido, se desarrolla operacionalmente detallado el plan de acción que permita alcanzar las metas de la organización, estos planes, junto con la evolución estratégica y operacional, forma el núcleo del plan de negocio y del proceso de implementación, pueden consistir iniciativas que se reflejan luego en proyecciones. Las iniciativas deben comprender los puntos clave, como son las debilidades detectadas durante el diagnóstico y proceso de revisión para ofrecer las ventajas competitivas identificadas como críticas para lograr las metas estratégicas del negocio.

Al generar el plan de acción la gerencia deben tener una mente abierta sobre cual es la mejor solución a un problema particular la primera idea no es necesariamente la única o la mejor, el proceso requiere planeamiento, control y coordinación, por ello se requiere involucrar ejecutivos responsables y al gerente de finanzas, realizar una selección de los miembros encargados

de la tarea de implementar las tareas básicas. Cada uno de los miembros debe elaborar un plan de acción para una función o proceso crítico del negocio. Este equipo ejecutivo debe determinar la profundidad y amplitud de las competencias necesarias para enfrentar la tarea, tales como:

Establecer y explicar el proceso. Esto incluye responsabilidad de entrega y un calendario el que debe coincidir con el calendario del plan de negocios.

Acordar y comunicar la meta. Cada miembro debe entender la estrategia producto mercado, capacidades claves y aproximación a los negocios.

Coordinar el trabajo del equipo básico. Se debe verificar la consistencia de la aproximación y llenar los vacíos entre los diferentes planes.

Revisión crítica de los planes de acción. Se debe evaluar las consecuencias financieras a través de mediciones críticas y asegurarse que las metas se puedan alcanzar.

Integración. Integrar todo a través del plan de negocios.

b) Líneas tácticas. Según Carrero (2012) las tácticas son los relineamientos de corta duración, son ajustables asumen la acción y la interacción que las fuerzas contrarias usan para lograr metas específicas después de su contacto inicial. La estrategia define una base continua para enfocar esos ajustes hacia propósitos más ampliamente concebidos una estrategia genuina siempre es necesaria cuando las acciones potenciales o las respuestas de un contrincante inteligente pueden afectar de manera sustancial el resultado deseado, independientemente de la naturaleza global de las actividades de la empresa esta condición atañe a las acciones importantes que son emprendidas en el más alto nivel de las organizaciones competitivas.

c) Líneas estratégicas. Para Carrero (2012) el objetivo principal de esta línea de actuación, es generar conciencia crítica en torno a los distintos contextos y problemáticas en sé que trabaja, las acciones realizadas están, en todo momento, en consonancia con la política interna basadas en líneas estratégicas de cooperación al desarrollo y el espacio de reconocimiento que se le da a la misma en la organización. Surge de un proceso natural de deducción, siendo muchas de ellas, latentes sobre los resultados que arrojen los análisis realizados con anterioridad, deben ser una reflejo de los objetivos estratégicos de la organización, deben contemplar tiempos y responsables siendo un reflejo del uso y disposición de los recursos de la organización que se orientarán a su ejecución.

Esta fase es la que más se demora en el desarrollo de un plan, se debe ir con cuidado para convertir la definición de líneas en la historia interminable por ello, se debe ser concisos y establecer tiempos. Esta línea debe tener presente la realidad de la empresa, siendo una combinación de objetivos retadores, que darán brillo al plan y líneas orientadas a la operativa y a la mejora organizativa, de este modo, disminuir la probabilidad de terminar con un plan como un elemento más decorativo en los despachos de dirección, acompañado de indicadores de seguimiento medibles que lo hagan un elemento vivo en el tiempo, capaz de sufrir ajustes si es necesario.

Capacitación

Chiavenato (2006) la define como un proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del ambiente, y desarrollo de habilidades, cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Otros autores como Álvarez (2008) tienen una concepción más limitada, la capacitación es el acto de aumentar el conocimiento y la pericia de un empleado para el entrenamiento significa educación especializada. Abarca todas las actividades que van desde la adquisición de habilidad motora hasta la obtención de conocimientos técnicos, el desarrollo de aptitudes administrativas y actitudes referentes a problemas sociales.

Chiavenato (2006) considera la capacitación como una serie de conocimientos que deben ser proporcionados al recurso humano para alcanzar su perfeccionamiento técnico para poder desempeñar eficientemente las funciones que le son asignadas y producir resultados de calidad, prevenir y solucionar anticipadamente problemas potenciales dentro de la organización a través de la capacitación se hace que el perfil del trabajador se adecúe a los conocimientos, habilidades y aptitudes requeridas en un puesto de trabajo.

El desarrollo de competencias proporciona habilidades y los conocimientos necesarios para interactuar en forma efectiva dentro de las organizaciones en relación a la gestión del conocimiento; desde hace décadas la sociedad se ha venido preparando consciente o inconscientemente para lo que hoy en día conocemos como la sociedad del conocimiento, sociedad en que las organizaciones están expuestas a nuevas exigencias, nuevos patrones de comportamiento, tanto de sus miembros como de sus usuarios, beneficiarios o clientes y nuevos paradigmas en el sistema económico y social, tanto nacional como internacional.

Los cambios que hoy se producen en el entorno educativo caracterizados por la globalización, y la continua introducción de las nuevas tecnologías en los procesos de aprendizaje, han provocado a su vez, cambios en las estructuras internas de las mismas. Ello genera una tendencia a la constante evolución de los niveles y modalidades educativos, lo cual hace de la educación un tema prioritario de los gobiernos de turno. Desde el momento en que se cambia el paradigma que debe regir al proceso

de enseñanza-aprendizaje hacia la formación de profesionales, el docente responsable de este proceso debe cambiar su forma de proceder en el aula (Jonnaert-Vander Borgh, 1999) a la vez que debe modificar su forma de trabajar con los demás profesionales con los que colabora.

No se trata, como ha ocurrido a menudo, de mantener el mismo currículo, sino de priorizar unos aspectos competenciales encaminados a ofrecer estructuras de pensamiento, herramientas y formas de aprender para responder a las necesidades actuales de la vida cotidiana y profesional, a la vez que ofrecer recursos para adquirir nuevos aprendizajes.

Se trata, pues, de enfocar el proceso de aprendizaje desde una perspectiva diferente: en lugar de priorizar la acumulación de saberes se debe posibilitar los mismos puedan ser aplicados a una situación real (transferencia) con base a las competencias desarrolladas a lo largo del período educativo. De forma que cualquier información se constituya en conocimiento competente. Se dice que un docente se desempeña eficazmente en su actividad educativa, según Delors (1997) si es capaz de "saber, saber hacer y saber estar" mediante un conjunto de competencias (cognitivas, psicomotrices y afectivas) que le "permiten ejercer esta actividad considerada generalmente como compleja": (p. 134).

En tal sentido, capacitar al docente en función a mejorar sus competencias, debe responder a la aptitud de dar respuesta ante una situación desconocida, siempre que se puedan establecer, previamente, relaciones con conocimientos previos. Por tanto, es imprescindible aprender a establecer transferencia para poder movilizar todos los conocimientos.

Todas estas actuaciones exigen de un profesional de la educación la movilización de saberes. Pero no debe hacerlo sólo de forma individual, sino en estrecha relación con otros profesionales del mismo campo o de campos afines, modificando las formas de organizarse, y especialmente, las formas de trabajar y de formarse.

Este proceso de capacitación no consiste en un proceso individual de acumulación de saberes teóricos, sino en el proceso de búsqueda colectiva y de identificación de las competencias que están en la base de la práctica pedagógica eficaz. Luego mediante un análisis del contexto y de las necesidades de la sociedad democrática, mirar cómo adquirirlas, mejorarlas y movilizarlas en calidad de reto colectivo al que deben incorporarse tanto los profesionales con experiencia como los que se vayan incorporando.

Tal como lo plantea Pérez (2012) "Los proyectos son propuestas de acción, debido a que va a proporcionar la visión de lo que se desea lograr; es decir, orientar las acciones hacia el futuro, es así como está estrechamente vinculado con la misión del docente" (p. 28). Es importante señalar que este proceso de capacitación, es el que da el carácter pedagógico y el aula se constituye en el lugar que va a permitir la concreción del proyecto o los planes acción, los cuales van a garantizar que los resultados sean logrados con eficacia y eficiencia.

Principales objetivos de la capacitación según Chiavenato (2006)

1. Preparar al personal para la ejecución inmediata de las diversas tareas del cargo.
2. Proporcionar oportunidades para el desarrollo personal continuo, no sólo en su cargo actual, sino también en otras funciones en las cuales puede ser considerada la persona.
3. Cambiar la actitud de las personas, bien sea para crear un clima más satisfactorio entre los empleados, aumentar su motivación o hacerlos más receptivos a las técnicas de supervisión y gerencia.

Proceso de capacitación. La capacitación significa jerarquizar un proceso que comienza con la formación inicial y se extiende a lo largo de toda la vida profesional. Al respecto, Colom (2000) y Anderson (2000) señala que la capacitación "representa un cambio cultural que se extiende a lo largo

de la vida” (p. 50). Esta característica responde a la forma cómo se estructuran los cambios en el contexto, se comporta como una forma de adaptación y respuesta a los nuevos contextos caracterizados por las transformaciones operadas en la sociedad global. Los avances en los distintos campos del conocimiento exigen un tratamiento diferente en la formación del profesional consecuentemente, justifica el desarrollo conjunto de dos elementos de la capacitación manifestadas por las demandas y las expectativas de capacitación.

Aún cuando, históricamente, la capacitación formó parte del sistema nunca fue realizada en forma orgánica, esto se debió posiblemente a que el contexto cultural no se lo exigió debido a un progreso razonablemente pausado en los conocimientos que producía la humanidad esta situación trocó en la acelerada producción de saberes y tecnología en que se encuentra actualmente por lo tanto, la exigencia de una constante actualización y capacitación de los recursos humanos. En este marco, la capacitación adquiere relevancia sustantiva y su práctica debe ser orgánica e institucionalizada con el objetivo de profundizar la formación inicial la capacitación continua constituye la integración entre el conocimiento científico y la práctica, es esencial la consideración de la capacitación desde una doble perspectiva, Demandas de capacitación.

Las demandas de una gestión adecuada en función de la capacitación llevan al reconocimiento de acciones prioritarias jurisdiccionales y acciones prioritarias institucionales. Al respecto, Colom (2000) señala que las demandas supone la explicitación de una carencia o propósito, toda institución tiene un grupo de personas con una razón para existir que se apoya en las demandas de un grupo perteneciente a la sociedad la precisión para identificar estas necesidades, y la capacidad para satisfacerlas, permite que la organización busque mecanismos para lograr reajustar la capacitación de los empleados

Para tal efecto, los gerentes de las organizaciones a fin de propiciar la actualización como proceso participativo deben primeramente realizar un análisis de la realidad del entorno, la formación debe ser fruto de la toma de conciencia en la necesidad de adaptación y de cambio en su relación con el entorno, la cual se realizará de acuerdo con la realidad presente, dadas las circunstancias básicas como lo son la competencia y el beneficio. En este orden de ideas, la formación ha de ser generadora de beneficios que se logren mediante una cultura hacia la excelencia como lo es conocer lo que se tiene que saber para saber hacerlo bien y la lógica de esta racionalidad, en su puesta en práctica, exige un plan de formación, que debe ser integrado y coherente con las características, objetivos, medios y cultura del entorno, visto así, las necesidades concretas de formación pueden surgir directamente de la realidad que se esté viviendo siempre que se tengan parámetros para determinar la posible distancia entre la realidad y lo deseable.

Por tal motivo, se deben tomar en cuenta el análisis de la realidad social, observando las demandas de formación del entorno, así como los programas concretos de formación (cursos de ampliación, seminarios, campañas, jornadas, talleres, especialización, maestría, doctorado, círculos de reflexión, encuentros, entre otros), que ofrezcan los organismos específicamente dedicados a ello, constituyen indicadores de las necesidades vigentes. Por consiguiente, conviene acudir a fuentes como prensa diaria, base de datos, ofertas de formación de Universidades, Escuelas Especializadas, centros de formación especializada, prioridades de financiación de los organismos públicos y programas de formación ofertados por diversas organizaciones civiles o de otra índole, temas centrales de reuniones de estudio, seminarios, congresos, documentación de organismos internacionales y actividades promovidas por las empresas punta del sector.

Expectativas de capacitación. La estrategia para lograr un incremento de las competencias organizacionales, se desarrolla a través de un proceso continuo de capacitación, lo que permitirá el mejoramiento de las competencias laborales del personal, requisito para alcanzar los cambios reales en la estructura y dinámica de las organizaciones, sean estas: empresas, instituciones públicas u organizaciones no gubernamentales. Colom (2000) señala que las expectativas de capacitación representa el efecto deseado, a través de la conformación de cuatro variables.

En consecuencia, se pueden definir como equipos de trabajo interdisciplinarios que cuentan con el apoyo de un facilitador, a fin de ejecutar mejoramiento de la práctica pedagógica así mismo proponen nuevas fórmulas de acción por el gerente cuando el asunto rebasa su propio ámbito y control. Estos equipos de trabajo interdisciplinarios ejecutan proyectos de mejoramiento del trabajo, logra en un mediano plazo, introducir cambios dirigidos a una educación de calidad, ya que al proponer nuevas acciones influyen positivamente en el rendimiento de la empresa, como los equipos de mejora de la calidad y los equipos de trabajo, su eficacia necesita de tiempo y esfuerzo por parte de los todos.

Bases de programa de capacitación. El desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de estar desarrollado sobre cuatro fases; donde cada una de ella puede tener una o más iteraciones concluyendo con una línea base bien definida de tal manera que permita tener una planeación del proyecto, adecuada y flexible permitiendo la ayuda de la toma de decisiones. A continuación se muestra el ciclo de vida de un plan de capacitación dividido en sus cuatro fases:

1.- Detectar necesidades. Es el primer paso en el proceso de capacitación, detectar las necesidades de capacitación contribuye a que la empresa no corra el riesgo de equivocarse al ofrecer una capacitación

inadecuada, lo cual redundaría en gastos innecesarios, para detectar las necesidades de capacitación deben realizarse tres tipos de análisis; estos son:

Análisis organizacional. Es aquél que examina a toda la compañía para determinar en qué área, sección o departamento, se debe llevar a cabo la capacitación tomando en cuenta las metas y los planes estratégicos de la organización, así como los resultados de la planeación en recursos humanos.

Análisis de tareas. Se analiza la importancia y rendimiento de las tareas del personal que va a incorporarse en las capacitaciones.

Análisis de la persona. En el análisis de la persona deben hacerse dos preguntas ¿a quién se necesita capacitar? Y ¿qué clase de capacitación se necesita? En este análisis se debe comparar el desempeño del empleado con las normas establecidas de la empresa, es importante aclarar que esta información se obtiene a través de una encuesta.

En la fase de detección de las necesidades de capacitación se presentan elementos a considerar que facilitan la clasificación de dichas capacitaciones según: TIEMPO: a corto plazo (menos de un año) y a largo plazo; ÁMBITO: generales (conocimiento de la empresa, procesos) y específicas; SITUACIÓN LABORAL: para formación inicial (costumbres y procedimientos), manutención y desarrollo, complementación (reubicación o reemplazo) y especialización (promoción o ascensos).

El detectar las necesidades de capacitación del Talento Humano tiene entre otras las siguientes ventajas:

- ✓ Permite planificar y ejecutar las actividades de capacitación de acuerdo a prioridades y utilizando los recursos de manera eficiente.
- ✓ Mide una situación actual que servirá de línea base para evaluar la efectividad posterior a la capacitación.
- ✓ Conocer quiénes necesitan capacitación y en qué áreas.
- ✓ Conocer los contenidos que se necesita capacitar.

- ✓ Establecer las directrices de los planes y programas.
- ✓ Optimizar el uso de recursos.
- ✓ Focalizar el objeto de intervención.

2.- Identificar recursos. Los recursos que requiere la capacitación al personal son de suma importancia ya que sin los mismos no puede impulsarse planes ni programas cónsonos con las necesidades detectadas. Los recursos pueden ser de diferentes tipos:

1. *Financieros.* Mediante la designación presupuestaria que establece la empresa como parte de sus costos de funcionamiento. Aquí se incluyen también lo correspondiente a un porcentaje de las remuneraciones imponibles de sus trabajadores, que se establecen dentro de las partidas de compensaciones e incentivos no financieros de la empresa.
2. *Humanos.* La función de capacitación es una función de línea y de staff.
3. *Institucionales.* todos los organismos externos a la empresa, públicos o privados, que realizan una labor de apoyo a la tarea del departamento.
4. *Materiales.* infraestructura, condiciones para trabajar, materiales.

3.-Integración de un plan de capacitación. La Planeación del talento Humanos centran su atención en el planeamiento formal de dichos recursos. Al planear formalmente, se debe hacer énfasis en:

- ✓ Establecer y reconocer requerimientos futuros.
- ✓ Asegurar el suministro de participantes calificados.
- ✓ El desarrollo de los recursos humanos disponibles.
- ✓ La utilización efectiva de los recursos humanos actuales y futuros.

La planeación formal asegura o permite a la empresa contar con el número correcto de empleados y con el tipo correcto de personas, en los lugares adecuados, en el tiempo preciso, haciendo aquello para lo cual son más útiles. Hoy día se requiere de la preparación de personas con capacidad de realizar una sucesión organizada de puestos unidos unos con otros dentro de la organización.

Un plan de capacitación debe contemplar entre otras cosas

Plan de reemplazos. Esta es la actividad más común de la planeación de los Recursos Humanos, esta actividad se relaciona con el reclutamiento, promoción y la transferencia, para ocupar puestos cuyas vacantes se han de producir. Aquí se toman en cuenta edades, problemas de salud, otras causas de desgaste laboral. La utilización mayor de la planificación de reemplazos es en posiciones administrativas o de alta capacitación.

Plan de sucesión. Denominamos plan de sucesión al sistema que tiene los siguientes objetivos: Tener preparados a los relevos necesarios para las posiciones de conducción de la organización; Planificar adecuadamente la necesaria capacitación de los sucesores.

Plan de carrera. El plan de carrera es muy importante para quienes poseen habilidades gerenciales, porque esto ayuda a maximizar su contribución potencial a los objetivos organizacionales; permite soportar altos valores de cambio organizacional, las presiones y el estrés ocasionados por el trabajo.

Otra razón para instituir el desarrollo de carrera en una empresa son los cambios tecnológicos que se producen a una gran velocidad, lo cual genera desajustes entre las necesidades de mano de obra de la empresa y las habilidades y conocimiento de los empleados. Los aspectos que se deben

b- Contenido del programa. La detección de las necesidades de capacitación nos permitirá elaborar el contenido del programa de capacitación y los objetivos de aprendizaje, el contenido puede proponer la enseñanza de habilidades específicas, de suministrar conocimiento necesario o de influencia en las actitudes, independientemente del contenido, el programa debe llenar las necesidades de la organización y de los participantes.

c- Herramientas de capacitación. La capacitación es necesaria e importante tanto para los supervisores como para los empleados que tienen el potencial para ocupar esta posición, a pesar de que los objetivos de la capacitación no son los mismos, las técnicas del curso son iguales. Ejemplo, para los supervisores la sesión consistirá en capacitación respecto a como desempeñar mejor su puesto de trabajo actual, para los empleados sin responsabilidad gerencial, los cursos constituyen una oportunidad para desarrollarse a puestos gerenciales.

Factores para seleccionar una técnica de capacitación

Para seleccionar una técnica de capacitación deben considerarse varios factores:

- ✓ La efectividad respecto al costo.
- ✓ El contenido deseado del programa.
- ✓ La idoneidad de las instalaciones con que se cuenta.
- ✓ Las preferencias y la capacidad de las personas que reciben el curso.
- ✓ Las preferencias y capacidades del capacitador.
- ✓ Los principios de aprendizaje a emplear.

Consejos Comunales

De acuerdo a García (2006) son una instancia de coordinación y articulación de los movimientos populares organizados dentro de una comunidad, para lo cual debe cumplir con los objetivos planteados dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las distintas leyes a las que se ha referido anteriormente. Asimismo, se debe construir desde las bases y trabajar para las necesidades que las mismas comunidades evalúan como prioritarias, deben estar representadas todas las formas organizativas específicas de cada localidad, por ejemplo: Mesas Técnicas de Agua, Comités de Tierra, grupos culturales, Comités de Salud, asociaciones deportivas, cooperativas, grupos ecológicos, entre otros. Allí donde no existan grupos organizados se pueden promover, para tratar en lo posible de que la participación sea lo más representativa posible y abarque la diversidad de problemáticas comunitarias a atender.

Es necesario destacar que son instancias de participación, articulación, e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupo sociales, ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades, aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

Cabe destacar que los consejos comunales constituyen una nueva institución de una organización y funciones están fundamentadas en la Ley de los Consejos Comunales y en su Reglamento, sin embargo, por ser su creación relativamente reciente (2006) quienes participan en este conglomerado que agrupa las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales, ciudadanos y ciudadanas, se consiguen habitualmente con dificultades para organizarse, promover el consejo comunal, reunir a la asamblea de ciudadanos, realizar censos, convocar a elecciones, cumplir con la función de otorgar certificados de residencia y permisos, entre otras actividades básicas para su constitución.

Consejos Comunales en Venezuela

Según García (2006) creados a partir de otras organizaciones de base que comenzaron a operar en Venezuela desde 1998, tales como los Círculos Bolivarianos y los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) y los Consejos Comunales, tienen como objetivo organizar y darle poder efectivo a los sectores populares de esa nación. En abril de 2007, el Poder Legislativo (Asamblea Nacional), aprobó la Ley de los Consejos Comunales que regula el funcionamiento de estas células organizativas, en términos operativos, logísticos y también fijando los mecanismos para entregarles directamente los recursos del presupuesto público anual.

Los Consejos Comunales pueden estar integrados por los habitantes de una comunidad, siempre que sean mayores de 15 años. La comunidad, para saberse parte de un Consejo Comunal, debe tener una historia colectiva, sus miembros deben ser vecinos y utilizar los servicios públicos de un ámbito local. Sin embargo, los límites geográficos de cada Consejo son establecidos en una Asamblea de Ciudadanos. En promedio, cada Consejo debe agrupar en un territorio entre 200 a 400 familias en áreas urbanas, a partir de 20 en áreas rurales y 10 en el caso de las comunidades indígenas.

La base poblacional también es decidida por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas de acuerdo con las particularidades de cada comunidad. Los Consejos se conforman con la elección, en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, de la Comisión Promotora que se convierte en la instancia encargada de convocar, organizar y conducir la Asamblea Constituyente Comunitaria donde se elegirán los voceros y voceras del Órgano Ejecutivo, la Unidad de Gestión Financiera y la Unidad de Contraloría Social, que es la que fiscaliza, controla y supervisa el manejo de los recursos asignados, recibidos o generados por el Consejo.

La mayor parte de estos recursos provienen del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), de la Ley de Asignaciones Económicas Especiales (LAEE), junto a las transferencias

específicas realizadas desde el Gobierno, las gobernaciones y las alcaldías. También el referido proyecto de reforma contempla, tal como lo menciona Fernández (2008) que los consejos (las comunas) serán la unidad básica del territorio y de la nueva geometría del poder, que consiste en un proceso de reorganización geográfica, política, económica y social del conjunto de la República. Así, el artículo 136 de la reforma señala que "el pueblo es el depositario de la soberanía y la ejerce directamente a través del Poder Popular", estableciendo como un nuevo poder público (junto con el Ejecutivo, Legislativo, Judicial, Electoral y el Moral) aquel devenido del conjunto de los Consejos Comunales que funcionen en todo el país.

Hasta la fecha, se han organizado en Venezuela 35 mil Consejos Comunales en el escaso periodo de 1 año y medio, habiéndose acentuado su conformación desde que el 11 de enero de 2007 el presidente Chávez, al momento de tomar nuevamente posesión de su cargo ante la Asamblea Nacional, anunciara que el proceso bolivariano comenzaría a orientarse a partir de cinco ejes de acción (los llamados motores).

Entre los denominados Cinco Motores Constituyentes (que son las grandes líneas transformadoras del proyecto sociopolítico venezolano, en lo político, social, económico, militar, territorial, internacional y ético), se halla la llamada explosión del Poder Comunal. [Los otros motores serían la Ley Habilitante; la reforma de la Constitución; la promoción de la educación con valores socialistas y la mencionada nueva geometría del poder o reordenamiento socialista de la geopolítica de la nación]. En vista del discurso político venezolano, no se prevé que esta eclosión del Poder Comunal se detenga, pues distintos voceros del Gobierno y representantes de Consejos Comunales de Caracas han señalado que podrían llegar a 50 mil a mediados de 2008.

Con todo y en su breve tiempo de andadura, opina Menéndez, (2007) la organización popular levantada por los Consejos Comunales a manera de cuadros (políticos y de gestión) ha demostrado que el pueblo es capaz de

manejar y administrar eficientemente los recursos y de dar mejores resultados en menor tiempo que las instituciones privadas, las empresas o las propias instituciones del Estado. En la actualidad, el nexo institucional que comunica a los Consejos con el poder constituido es el Ministerio del Poder Popular para la Participación y Protección Social, creado a inicios de 2007 y con el que aquellos trabajan coordinadamente.

Según la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009) estos tienen un área geográfica específica, cuyos límites territoriales son establecidos en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, dentro de los cuales esta comprendido el respectivo Consejo Comunal. A los fines de su funcionamiento el Consejo Comunal está conformado por:

1. Un Órgano Ejecutivo
2. Una Unidad de Gestión Financiera
3. Una Unidad de Contraloría Social

La Unidad de Gestión Financiera es un aspecto muy importante de esta Ley, porque estas Unidades constituyen los denominados Bancos Comunales, los cuales adquirirán la figura jurídica de cooperativa y deben regirse, entre otras, por la Ley Especial de Asociaciones Cooperativas, la Ley de Creación, Estimulo, Promoción y Desarrollo del Sistema Microfinanciero y por la aludida Ley de los Consejos Comunales. Cabe destacar que los bancos Comunales quedarán exceptuados de la Ley General de Bancos y Otras Instituciones Financieras.

El Banco Comunal, será un órgano integrado por 5 habitantes de la comunidad electos o electas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, que funciona como un ente de ejecución financiera de los consejos comunales para administrar recursos financieros y no financieros, servir de ente de inversión y de crédito, y realizar intermediación financiera con los fondos generados, asignados o captados. Serán socios del Banco Comunal todos los ciudadanos y ciudadanas que habiten en el ámbito geográfico

definido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas y que conforman el Consejo Comunal o la Mancomunidad de consejos comunales.

Funciones de los Bancos Comunales

El Banco Comunal adquirirá la figura de cooperativa para el desempeño de sus actividades, entre las actividades principales que realizarán estos nuevos entes financieros se encuentra:

- ✓ Administración de los recursos asignados, generados o captados tanto financieros como no financieros.
- ✓ Promover la constitución de cooperativas para la elaboración de proyectos de desarrollo endógeno, sostenibles y sustentables.
- ✓ Impulsar el diagnóstico y el presupuesto participativo, sensible al género, jerarquizando las necesidades de la comunidad.
- ✓ Promover formas alternativas de intercambio, que permitan fortalecer las economías locales.
- ✓ Articularse con el resto de las organizaciones que conforman el sistema microfinanciero de la economía popular.
- ✓ Promover el desarrollo local, los núcleos de desarrollo endógeno y cualquier otra iniciativa que promueva la economía popular solidaria.
- ✓ Rendir cuenta pública anualmente o cuando le sea requerido por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.
- ✓ Prestar servicios no financieros en el área de su competencia.
- ✓ Prestar asistencia social. a" Realizar la intermediación financiera.
- ✓ Rendir cuenta ante el Fondo Nacional de los Consejos Comunales anualmente o cuando este lo requiera.
- ✓ Promover formas económicas alternativas y solidarias, para el intercambio de bienes y servicios.

Bases Legales

El basamento legal de este trabajo se encuentra en los siguientes instrumentos jurídicos:

El Preámbulo de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela constituye que "... Con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un estado de justicia federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la Ley para esta y las futuras generaciones..." Se puede ver claramente como en la Constitución Bolivariana (1999) se le da carácter constitucional a la Participación Ciudadana, al asegurar que uno de los fines de esta es, crear una sociedad democrática, participativa y protagónica, garantizando a los venezolanos un espacio importante en cuanto a la toma de decisiones en los asuntos del Estado.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela publicadas en Gaceta Oficial Extraordinaria N 5.453, de fecha 24 de marzo de 2000; la cual plantea que tiene la finalidad de crear una República, establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un estado de justicia, federal y descentralizado. La constitución es la norma suprema y fundamental del Ordenamiento Jurídico Venezolano.

Artículo 184 reza que: la ley creara mecanismos abiertos y flexibles para que los estados y los municipios descentralizados transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

La transferencia de servicio en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención protección vecinal, construcción de obras y prestaciones de servicio públicos.

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

La participación en los procesos económicos estimula las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.

La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicio, como frente generadora de empleo y de bienestar social, proponiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas en las calles aquellas tengan participación.

La creación de nuevos sujetos de la descentralización a nivel y garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales

La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población.

Así como también en los principios fundamentales que establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se puede ver claramente que el artículo 6 propone de manera general la forma de gobierno de la República y sus entidades, dejando claro que el mismo debe ser democrático, participativo, electivo, descentralizado, alternativo entre otros, todo esto obliga al Ejecutivo del Estado a reformular la relación con los

ciudadanos, y a establecer mecanismos de verdadera participación a los venezolanos.

El Marco Jurídico para la participación en Venezuela obtiene su basamento en los siguientes artículos de la Constitución de La República Bolivariana de Venezuela:

Artículo 62: Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen los derechos de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo.

Este artículo consagra la participación de la población en cuanto al proceso de formulación y ejecución de la gestión pública, establece la obligación de crear mecanismos legales, abiertos y flexibles para promover la participación de las comunidades a través d mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

Artículo 66: Los electores y electoras tienen derecho a que sus representantes rindan cuentas públicas transparentes y periódicas sobre su gestión, de acuerdo con el programa presentado.

Con éste artículo se les otorga a los ciudadanos el derecho de exigir a sus representantes la entrega de cuentas en la gestión pública.

Artículo 132: Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social.

Una vez mas se ratifica la necesidad de aproximación de los ciudadanos al poder, en la medida en que los ciudadanos participen íntegramente en los asuntos públicos, bajo el sello del interés común, se puede construir un consenso activo en tomo a la acción social y gubernamental.

Artículo 141: La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Este artículo impone de manera taxativa el servicio de la Administración Pública hacia los ciudadanos estableciendo cual es la mejor manera de determinar y mejorar los servicios que el estado presta a los ciudadanos.

Artículo 158: La descentralización como política nacional, debe profundizar la democracia, acercando el poder a la población y creando las mejores condiciones tanto para el ejercicio de la democracia como para la prestación eficaz y eficiente de los cometidos estatales.

Con este artículo se logra establecer un vínculo de gran importancia para el desarrollo local entre la participación ciudadana y el proceso descentralizador.

Artículo 182: Se crea el Concejo Local de Planificación Pública presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejalas, los presidentes o presidentas de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada de conformidad con las disposiciones que establezca la ley.

Este postulado es el que establece de manera constitucional, la creación de los Concejos locales de Planificación Pública, siendo estos de particular importancia para las comunidades, ya que les permite participar a los ciudadanos de una forma directa en cuanto a la toma de decisiones para el bienestar y el desarrollo de la misma.

Artículo 184: La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los estados y los municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos promoviendo:

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

Ordinal 3: la participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro mutuales y otras formas asociativas.

Ordinal 4: la participación de los trabajadores y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

Ordinal 7: la participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población.

Mejor no ha podido establecer el legislador, el alcance de la participación ciudadana ya que con éste artículo no deja dudas en torno a la inserción del ciudadano en la gestión pública. Y en los diversos ordinales logramos constatar el amplio margen de acción de las comunidades en los diversos ámbitos de la vida pública local.

La Participación del pueblo, en ejercicio de su soberanía extiende su campo de acción en tres ámbitos; en lo político, en lo social y en lo económico. En lo político tenemos los siguientes casos de participación:

La elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocación del mandato, las iniciativas legislativas, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas. (Art. 60 C.N.).

La posibilidad de asociarse con fines políticos, mediante métodos democráticos de organización, funcionamiento y dirección. Estas

asociaciones tendrán derecho a concurrir a los procesos electorales postulando candidatos (Art. 67 C.N.).

Sin embargo, no podrán optar a cargos públicos de elección popular quienes hayan sido condenados por delitos cometidos durante el ejercicio de sus funciones o que afecten el patrimonio público dentro del tiempo que fije la ley (Art. 65 C.N.).

Es importante indicar que las asociaciones con fines políticos no podrán financiarse con fondos provenientes del Estado. (Art. 67 C.N.).

En lo económico y social la participación se presenta en estas situaciones:

Los ciudadanos y ciudadanas además de elegir a sus representantes, tienen derecho a que les rindan cuentas públicas, transparentes y periódicas sobre su gestión, de acuerdo con el programa presentado.

Los ciudadanos y ciudadanas pueden organizar la autogestión, cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y otras formas de asociación guiadas por la mutua cooperación y la solidaridad (Art. 70C.N.).

Entre otras figuras Jurídicas que sirven como soporte para la Participación Ciudadana se encuentran las siguientes: Ley de los Consejos Comunes y La Ley Orgánica del Poder Pública Municipal; siendo esta última de vital importancia, puesto que es la que regula las relaciones existentes entre los ciudadanos y el Municipio. A continuación se hará mención sobre algunos artículos de dichas leyes.

Ley orgánica de los consejos comunales (2009)

Capítulo I

Disposiciones Generales

Este capítulo desarrolla cuatro (4) artículos generales, relacionado con el objeto de la Ley, que se complementa con la definición de los consejos

comunales, los principios que orientan su organización y sus acciones, así como otras definiciones de carácter general.

Artículo 1. Objeto. La presente Ley tiene por objeto crear, desarrollar y regular la conformación, integración, organización y funcionamiento de los consejos comunales; y su relación con los órganos del Estado, para la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.

Artículo 2. De los consejos comunales. Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad y justicia social.

Artículo 3. Principios. La organización, funcionamiento y acción de los consejos comunales se rige conforme a los principios de corresponsabilidad, cooperación, solidaridad, transparencia, rendición de cuentas, honestidad, eficacia, eficiencia, responsabilidad social, control social, equidad, justicia e igualdad social y de género.

Capítulo II

Organización del Consejo Comunal

Este capítulo desarrolla cuatro (4) artículos, relacionados con las disposiciones sobre la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en los consejos comunales, mecanismo concreto de participación popular que legitima las decisiones de la ciudadanía y organizaciones comunitarias, para la delimitación de sus acciones en el contexto interno del consejo comunal.

Artículo 6. Atribuciones de la Asamblea de Ciudadanos y ciudadanas. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas es la máxima instancia de

decisión del Consejo Comunal, integrada por los habitantes de la comunidad, mayores de quince (15) años.

Artículo 7. Integración. A los fines de su funcionamiento, el Consejo Comunal está integrado por: 1) El órgano ejecutivo, integrado por los voceros y voceras de cada comité de trabajo. 2) La Unidad de Gestión Financiera como órgano económico- financiero. 3) La Unidad de Contraloría Social como órgano de control.

Artículo 8. Del órgano ejecutivo. El órgano ejecutivo es la instancia del Consejo Comunal encargada de promover y articular la participación organizada de las y los integrantes de la comunidad, los grupos sociales y organizaciones comunitarias en los diferentes comités de trabajo; se reunirá a fin de planificar la ejecución de las decisiones de la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, así como conocer las actividades de cada uno de los comités y de las áreas de trabajo.

Artículo 9. De la conformación del órgano ejecutivo. La Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas determina y elige el número de voceros o voceras de acuerdo a la cantidad de comités de trabajo que se conformen en la comunidad

Capítulo III

Organización del Consejo Comunal

Este capítulo contempla catorce (14) artículos relacionado con la organización del consejo comunal, en este aspecto, se destaca la presencia de novedades que se manifiestan en las instancias de integración y sus funciones, así como otros elementos a considerar.

Capítulo IV

Constitución del Consejo comunal

Artículo 12. De la elección, duración y carácter del ejercicio de las y los integrantes del Consejo Comunal. Los voceros y voceras de los comités de

trabajo, así como las y los integrantes de los órganos económico-financiero y de control, serán electos y electas en votaciones directas y secretas por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas.

Artículo 13. Requisitos para la elección de voceros y voceras de los comités de trabajo. Para ser electo o electa se requiere:1).Ser habitante de la comunidad, con al menos seis (6) meses de residencia en la misma, salvo en los casos de comunidades recién constituidas o circunstancias de fuerza mayor.2) Mayor de quince (15) años.3) Disposición y tiempo para el trabajo comunitario.4) Estar inscrito en el Registro Electoral Permanente, en el caso de ser mayor de edad.5) No ocupar cargos de elección popular.

Artículo 14. Requisitos para la elección de las y los integrantes de las unidades de contraloría social y de gestión financiera. Para ser electo o electa como integrante de la Unidad de Contraloría Social o de la Unidad de Gestión Financiera

Artículo 15. Del equipo promotor provisional. A los efectos de la primera elección de los voceros y voceras de los comités de trabajo e integrantes de los órganos contralor y económico-financiero, se debe organizar una Comisión Promotora provisional que tendrá como función organizar la elección de la comisión promotora y de la Comisión Electoral

Artículo 16. De la comisión promotora. La comisión promotora es la instancia encargada de convocar, conducir y organizar la Asamblea Constituyente Comunitaria, estará integrada por un número variable de miembros quienes serán electos y electas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley y su Reglamento.

Artículo 17. Funciones de la comisión promotora. Para el cumplimiento de estas funciones

Artículo 18. De la Comisión Electoral. La Comisión Electoral es la instancia encargada de organizar y conducir el proceso de elección de los voceros o voceras y demás integrantes de los órganos del Consejo Comunal,

estará integrada por cinco habitantes de la comunidad, quienes serán electos y electas en Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas, de acuerdo a lo establecido en la presente Ley y su Reglamento

Artículo 19. De la Asamblea Constituyente Comunitaria. La Asamblea Constituyente Comunitaria es la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas en la cual se eligen, por primera vez, los voceros y voceras de los comités de trabajo y demás integrantes de los órganos económico-financiero y de control del Consejo Comunal. La Asamblea Constituyente Comunitaria se considerará válidamente conformada con la asistencia de al menos el veinte por ciento (20%) de los miembros de la comunidad, mayores de quince (15) años.

Artículo 20. Del registro de los consejos comunales. Los consejos comunales serán registrados ante la Comisión Local Presidencial del Poder Popular, para lo cual harán entrega de los estatutos y acta constitutiva aprobados por la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Copia del registro será consignada ante el Consejo Local de Planificación Pública correspondiente, a los efectos de lograr la articulación con el Sistema Nacional de Planificación Pública.

Capítulo V

De la gestión y administración de los recursos del Consejo Comunal

Artículo 25. De los recursos. Los Consejos Comunales recibirán de manera directa los siguientes recursos:1) Los que sean transferidos por la República, los estados y los municipios.2) Los que provengan de lo dispuesto en la Ley de Creación del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES) y la Ley de Asignaciones Económicas Especiales derivadas de Minas e Hidrocarburos (LAEE).3) Los que provengan de la administración de los servicios públicos que les sean transferidos por el Estado.4) Los generados por su actividad propia, incluido el producto del

manejo financiero de todos sus recursos.5) Los recursos provenientes de donaciones de acuerdo con lo establecido en el ordenamiento jurídico.

Artículo 26. Del manejo de los recursos. El manejo de los recursos financieros, establecidos en esta Ley, se orientará de acuerdo a las decisiones aprobadas en Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas. Tales decisiones serán recogidas en actas que deberán contener al menos la firma de la mayoría simple de las y los asistentes a la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas del Consejo Comunal.

Artículo 27. De la responsabilidad en la administración de los recursos. Quienes administren los recursos a los que se refiere la presente Ley, estarán obligados a llevar un registro de la administración, con los soportes que demuestren los ingresos y desembolsos efectuados y tenerlos a disposición de la Unidad de Contraloría Social y demás miembros de la comunidad, a través del procedimiento que será establecido en el Reglamento de esta Ley.

Los o las integrantes del órgano económico financiero, incurrirán en responsabilidad civil, penal o administrativa por los actos, hechos u omisiones contrarios a las disposiciones legales que regulen la materia.

Los o las integrantes del Órgano Económico Financiero, deberán presentar declaración jurada de patrimonio por ante la Comisión Presidencial del Poder Popular.

Capítulo VI

Del Fondo Nacional de los Consejos Comunales

Artículo 28. Del Fondo Nacional de los Consejos Comunales. Se crea el Fondo Nacional de los Consejos Comunales, como servicio autónomo sin personalidad jurídica, el cual estará adscrito al Ministerio de Finanzas y se regirá por las disposiciones contenidas en esta Ley y su Reglamento.

Artículo 29. Objeto del Fondo Nacional de los Consejos Comunales. El Fondo Nacional de los Consejos Comunales, tiene por objeto financiar los

proyectos comunitarios, sociales y productivos, presentados por la Comisión Nacional Presidencial del Poder Popular en sus componentes financieros y no financieros.

La transferencia de los recursos financieros se hará a través de las unidades de gestión financieras creadas por los consejos comunales.

Capítulo VIII

Disposición Transitoria

ÚNICA. Los Consejos Comunales constituidos antes de la publicación de esta Ley, serán objeto de un proceso de legitimación, regularización y adecuación a las disposiciones en ella establecidas. La Comisión Presidencial del Poder Popular realizará este proceso en un lapso no mayor de noventa días continuos a partir de la publicación de la presente Ley.

Capítulo IX

Disposición Derogatoria

ÚNICA. Queda derogado el artículo 8 de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública y todas las disposiciones que contradigan lo previsto en esta Ley.

Además, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, publicadas en Gaceta Oficial N° 39.264 del 15 de septiembre del 2009, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al poder público municipal, su autonomía organización, funcionamiento, gobierno administración y control para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforma a los valores de la democracia participativa, la responsabilidad social, la planificación, la descentralización y las trasferencias a las comunidades y grupos sociales organizado.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)

Artículo: la presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, sin autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la Participación Protagónica del pueblo en los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados.

Este artículo traza el objetivo de desarrollar los principios constitucionales referentes a la organización, funcionamiento y control de los Municipios y demás entidades locales, concebidos como instrumento jurídico que busca superar el modelo de la democracia representativa por el de la democracia participativa.

Artículo 2 El Municipio constituye la unidad política primaria de la organización nacional de la República, goza de personalidad jurídica y ejerce sus competencias de manera autónoma, conforme a la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y la ley. Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados.

El Municipio esta caracterizado como el espacio de mayor cercanía entre el gobierno y el ciudadano, por lo tanto es definido como la unidad política primaria de la organización nacional al ser la instancia que ejerce una rama del Poder Público en un ámbito local y entre sus actuaciones se incorpora la Participación de los Ciudadanos.

En el artículo 4 de esta Ley se habla que en el ejercicio de autonomía le corresponde al Municipio, impulsar y promover la Participación Ciudadana, en el ejercicio de sus actuaciones.

Artículo 7. El Municipio y las demás entidades locales conforman espacios primarios para a participación ciudadana en la planificación, diseño, ejecución, control y evaluación de la gestión pública.

Los órganos del Municipio y demás entes locales, deberán crear los mecanismos para garantizar la participación de las comunidades y grupos sociales organizados en su ejercicio, de acuerdo a la ley.

Es obligación del las parroquias y las entidades que la conforman promover la Participación Ciudadana, ya que siendo las más cercanas a los ciudadanos les corresponde la tarea de llevarla. A parte proveen mecanismos de participación en la toma de decisiones porque son las más idóneas para desarrollar procesos de participación.

Artículo 30: Las parroquias y las otras entidades locales dentro del territorio municipal son demarcaciones creadas con el objeto de desconcentrar la gestión municipal, promover la participación ciudadana y una mejor prestación de los servicios públicos municipales.

Las parroquias y demás entidades locales son límites creados para la descentralización municipal y no solo debe buscar la Participación en los asuntos públicos locales, la parroquia debe ser un ente capaz de apoyar y promover a través de las instituciones del Estado la Participación Ciudadana, todo esto con el fin de satisfacer los servicios públicos municipales.

Artículo 253: La participación protagónica del pueblo en a formación, ejecución y control de la gestión pública municipal es el medio necesario para garantizar su completo desarrollo tanto Individual como colectivo, dentro del Municipio. Las autoridades municipales deberán promover y garantizar la participación de los ciudadanos y ciudadanas en la gestión pública y facilitar las formas, medios y procedimientos para que los derechos de participación se materialicen de manera efectiva, suficiente y oportuna.

Dicho artículo explica que para el desarrollo individual y colectivo es necesaria la Participación de las comunidades organizadas y que las

autoridades pertinentes sean las encargadas de iniciar la participación de la ciudadanía, formando mecanismos para poder lograrlo.

Artículo 257: Los medios de participación serán desarrollados de acuerdo a la realidad y condiciones de cada Municipio, mediante los instrumentos jurídicos correspondientes para señalar los requisitos, procedimientos, períodos, condiciones y demás elementos que se requieran para hacer efectivo su cumplimiento en el Municipio, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la presente Ley y otras normas.

En este artículo se plantea que, La Participación Ciudadana se llevara a cabo dependiendo de la situación de los Municipios, a través de los elementos que requieran una mayor efectividad.

El artículo 261 expresa que existen varios medios de participación ciudadana, por medio de los que la ciudadanía de manera particular o de forma grupal manifiesta sus inquietudes sobre los asuntos de interés comunal. Ejemplo de eso están las Asambleas de Ciudadanos, no obstante no son el único canal de participación, existen otras formas en el ámbito político, económico, social y cultural.

Definición de Términos Básicos

Programa de Capacitación. El desarrollo de las actividades del Sistema de Gestión de estar desarrollado sobre cuatro fases; donde cada una de ella puede tener una o más iteraciones concluyendo con una línea base bien definida de tal manera que permita tener una planeación del proyecto, adecuada y flexible permitiendo la ayuda de la toma de decisiones

Planificación. Está concebida como un proceso social y sus posibilidades y limitaciones no sólo deben ser comprendidas únicamente como resultado de los aspectos formales que se manejan como parte de la actualidad, sino que se hace imprescindible ubicarla históricamente y dentro

del contexto de lo social. Además comprende un conjunto de decisiones para la acción futura dirigidas al logro de objetivos por medios preferiblemente, en concordancia con los aspectos institucionales

Planificación estratégica. Es una concepción distinta a la planificación normativa, se refiere al arte de gobernar en situaciones de poder compartido, es decir, en las situaciones comunes de la realidad que condicionan las posibilidades de acción como medio para alcanzar sus objetivos.

Consejos Comunes. Son una instancia de coordinación y articulación de los movimientos populares organizados dentro de una comunidad, para lo cual debe cumplir con los objetivos planteados dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las distintas leyes a las que nos hemos referido anteriormente.

Declaración Organizacional. Es contar con valores sólidos asumidos por todos sus miembros, garantizando el cumplimiento de la misión y visión así como el sentido que se desea dar a las acciones, a través de una forma coherente de pensar y actuar, en muchos casos el trabajo con los valores no tiene el peso suficiente desde el proceso de planificación estratégica, razón que constituye un procedimiento que parte del diagnóstico de los valores hasta la evaluación de los modos de actuación asociados, articulado con una estrategia de comunicación

Capacitación. Proceso educativo a corto plazo, aplicado de manera sistemática y organizada, mediante el cual las personas aprenden conocimientos, actitudes y habilidades, en función de objetivos definidos. La capacitación implica la transmisión de conocimientos específicos relativos al trabajo, actitudes frente a aspectos de la organización, de la tarea y del

ambiente, y desarrollo de habilidades, cualquier tarea, ya sea compleja o sencilla, implica necesariamente estos tres aspectos.

Cuadro 1. Operacionalización de la Variable

Objetivo General: Proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.				
Objetivos Específicos	Variable	Dimensiones	indicadores	ítems
Diagnosticar los conocimientos sobre declaración organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.	Programa de capacitación en planificación estratégica	Declaración organizacional	Misión	1,2
Describir los conocimientos sobre análisis organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.			Visión	3,4
			Valores	5,6
		Factores Internos	Fortalezas	7,8
			Debilidades	9,10
Identificar los conocimientos sobre declaración de estrategias que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.		Factores Externos	Oportunidades	11,12
			Amenazas	13,14
		Declaración de Estrategias	Operacionales	15
Tácticas			16	
Estrategias	17			
Definir las bases de un programa de capacitación dirigido a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.				

Fuente: Elaborado por Torres (2013)

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarcó en el enfoque epistemológico positivista, también denominado paradigma cuantitativo, empírico analítico, racionalista, es el paradigma dominante en algunas comunidades científicas, de igual manera defiende determinados supuestos sobre la concepción del mundo y del modo de conocerlo ya que plantea que el mundo natural tiene existencia propia, independientemente de quien estudia. Es importante mencionar que este enfoque está regido por leyes que permiten explicar, predecir, controlar los fenómenos del mundo natural; pueden ser descubiertas, descritas de manera objetiva y libre de valor por los investigadores con métodos adecuados. De allí que el objetivo que se obtiene se considera objetivo, factual, se basa en la experiencia y es válido para todos los tiempos y lugares, con independencia de quien lo descubre.

Tipo de Investigación

El estudio que se elaboró es de tipo descriptivo, que según Hernández, Fernández y Baptista (2008) en este tipo de investigación el propósito fundamental es conocer grupos homogéneos de fenómenos utilizando criterios sistemáticos que permiten poner de manifiesto su estructura o comportamiento; se ocupa, de la discusión de los hechos a partir de un criterio o modelo teórico definido previamente.

En virtud de estas características se analizaran e interpretaran la naturaleza de un fenómeno o como afirma Balestrini (2006) se trabaja sobre realidades de hecho para llegar a una interpretación correcta, trata de

describir teóricamente sobre planificación estratégica los conocimientos que poseen los miembros de los consejos comunales a partir de evidencias suministradas, por intermedio de un instrumento diseñado específicamente para detectar posibles necesidades.

Diseño de la Investigación

El diseño del estudio fue no experimental de campo y transaccional, en este sentido Hernández, Fernández y Baptista (2008) consideran que los diseños no experimentales se realizan sin manipular deliberadamente variables independientes. Así mismo se consideran sistemáticos y empíricos basándose en variables que ya ocurrieron o se dieron en la realidad, observándose situaciones ya existentes no provocadas intencionalmente por el investigador.

En los diseños de campo los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador y su equipo, estos datos, obtenidos directamente de la experiencia empírica, son llamados primarios, denominación que alude al hecho de que son datos de primera mano, originales, producto de la investigación en curso sin intermediación de ninguna naturaleza.

Del mismo modo el autor señala que los diseños no experimentales transaccionales permiten recolectar datos en un solo momento, en un tiempo único. Su propósito es describir variables y analizar su incidencia e interrelación en un momento dado ya que pueden abarcar varios grupos o subgrupos de personas, objetos o indicadores.

Población

La población para el autor citado con anterioridad, se refiere al universo, o al conjunto de unidades o fuentes de datos que es preciso reducir a proporciones manejables para poderlo explorar, en este sentido, la población estuvo conformada por los miembros de los catorce (14) consejos comunales

del Municipio San Rafael de Carvajal, es decir un total de 140 personas. De igual forma la operacionalización del universo consiste en reducir a proporciones factibles de investigar al conjunto de las unidades que interesan, en otras palabras, en la tarea de encontrar una forma de obtener información relevante sin necesidad de acudir a la medición de todo el universo posible de datos.

Es de mencionar que la población para Chávez (2007) es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones y para quienes serán válidas las conclusiones; los consejos comunales del municipio Carvajal, se conforman por miembros de la junta directiva. Arias (2006) considera que una población es finita, cuando se conoce con exactitud la cantidad de elementos muestrales que la conforman, en este caso son 140.

Cuadro 2. Consejos Comunales de la Parroquia Campo Alegre Municipio San Rafael de Carvajal.

CONSEJOS COMUNALES	Nº DE INTEGRANTES.
Consejo Comunal Las Brisas	10
Consejo Comunal Cantarrana	10
Consejo Comunal El Bien Común	10
La Esperanza del Chama	10
Consejo comunal El Paraíso	10
Consejo Comunal El Renacer de la Juventud	10
Consejo Comunal La Matera	10
Consejo Comunal La Unión	10
Consejo Comunal Miraflores	10
Consejo Comunal Negra Matea	10
Consejo comunal El Amparo pasaje 0-4	10
Consejo Comunal Sabana de Cuba	10
Asociación Civil El Limón	10
Consejo Comunal Santa Rosa	10
TOTAL	140

Fuente: FUNDACOMUNAL. (2013)

Muestra

Para Hernández y otros (2008) la muestra es un subconjunto de la población. Una parte del universo que sirve para representarlo. Para la selección de la muestra se efectuara de acuerdo a los procedimientos metodológicos correspondientes. En el caso de que el universo esté compuesto por un número relativamente alto de unidades será prácticamente imposible tomarlo todo, por razones de tiempo, y porque no es en realidad imprescindible, examinar cada una de las unidades que lo componen. Para efectos de ésta investigación se desarrolla el tipo de muestreo simple o al azar, en función del tipo de población para la selección de las unidades de información

Para la realización del cálculo de la muestra se utilizó la fórmula propuesta por Hernández y otros (2008):

Se calcula el tamaño de la muestra
$$n = \frac{n'}{1 + n'/N}$$

$$n' = \frac{S^2}{V^2} = \text{Tamaño provicional de la muestra} = \frac{\text{Varianza de la muestra}}{\text{Varianza de la población}}$$

Donde:

n' = Tamaño de la muestra sin ajustar.

n = Tamaño de la muestra.

N = Tamaño de la población.

$\hat{Y}$ = Valor promedio de una variable = 1

Se = Error estándar = 0,01 determinado por el investigador.

V^2 = Varianza de la población su definición (Se): cuadrado del error estándar.

S^2 = Varianza de la muestra se expresa como la probabilidad de ocurrencia de $\hat{Y}$.

P = probabilidad de éxito

$1-P$ = probabilidad de fracaso

Sustituyendo se tiene que:

$$n' = \frac{S^2}{V^2}$$

$$S^2 = P(1-P) = 0,95(1-0,95) = 0,0475$$

$$V^2 = (0,02)^2 = 0,0004$$

$$n' = \frac{0,0475}{0,0004} = 118,75 = \text{tamaño de la muestra provisional}$$

Para el cálculo de la muestra total se toma la muestra provisional para ajustarla de la siguiente manera:

$$n = \frac{n'}{1 + n'/N} = \frac{118,75}{1 + 118,75/140} = 64,25$$

El tamaño de la muestra queda representado por 64 sujetos informantes de los consejos comunales, los cuáles se seleccionaron por medio de un muestreo simple o aleatorio.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

De acuerdo a lo establecido por Méndez (2008) las técnicas son los medios empleados para recolectar la información; por lo tanto, las técnicas de recolección de información las define de igual modo este autor como aquellas formas o maneras de obtener la información necesaria durante la investigación, para ello la fase más importante es la recolección de datos, ya que a través de ella se obtienen los hechos o fenómenos que permiten definir el problema planteado.

En tal sentido, la técnica que se empleó para la recolección de los datos fue la encuesta, que según Hurtado (2000) es un instrumento que

agrupa una serie de preguntas relativas a un evento, situación o temática particular, sobre el cual el investigador desea obtener información. Asimismo, una vez seleccionada la técnica, es necesario escoger el instrumento que mejor se adapte a ella; el instrumento que se empleó para esta investigación fue el cuestionario, definido por Méndez (2008) como una serie de preguntas que sobre un determinado aspecto se formulan a las personas que se consideran relacionadas con el mismo.

En este sentido, se utilizó un cuestionario con alternativas de respuestas múltiples y cerradas (ver Anexo A), basadas en los indicadores del cuadro de operacionalización de la variable (Cuadro 1, p. 93), codificados por 17 ítems, que a su vez fueron vinculados con sus dimensiones, dando cumplimiento a los objetivos específicos. Los datos obtenidos se someterán a su debido tratamiento estadístico descriptivo a los efectos de originar los valores estadísticos aspirados y de esta manera explicar científicamente el comportamiento de las variables estudiadas en el marco teórico acudiéndose a especialistas en el área temática.

Validez

En la validez debe centrarse toda medición de los instrumentos como un requisito de investigación científica, siendo la validez considerada por Chávez (2007) como el grado de congruencia o concordancia entre los objetivos propuestos y los ítems usados para verificarlos. Esta definición permite inferir que se valida cuando se mide lo que se desea medir, en el caso del estudio se realizó una validez real con el criterio o el juicio de experto. Para cumplir este propósito, se tomaron tres (03) expertos quienes efectuaron una revisión preliminar del instrumento para presentar una visión integral del mismo a los fines de proceder posteriormente, a corregir posibles sugerencias de modificación o cambio, tal como se hizo. (Ver Anexo B).

Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

El procesamiento de datos se realizó una vez concluida la labor de recopilación, para ello fue preciso revisar y verificar la información con el fin de detectar posibles contradicciones, incongruencias, omisiones o errores. Para Méndez (2008) una investigación es exitosa cuando su proceso toma en consideración y ejecuta correctamente actividades, tales como: recolección de información directamente de las fuentes, agrupamiento, tabulación, ordenamiento de los datos, presentación y análisis.

En consideración a estas premisas, se llevaron a cabo las siguientes actividades: diseño y elaboración del cuestionario de acuerdo al cuadro de operacionalización de la variable, se asignaron ítems para cada indicador, luego se aplicó el cuestionario de recolección de información, los datos se tabularon reflejando las frecuencias absolutas y relativas de respuestas y su equivalente porcentual por cada ítem.

Una vez revisados los datos, fueron clasificados y codificados para ser procesados utilizando un software de alta precisión en sus resultados como lo es Excel; así como también, las ilustraciones de los resultados de los datos tabulados por ítems fueron proyectados en gráficos de barras y circulares, ya que estos permiten presentar una mejor visualización de los datos a exponer. Después se elaboró el análisis e interpretación, contrastando la información obtenida del cuestionario con el basamento teórico, descubriendo o comprobando así el deber ser de los constructos teóricos con la realidad encontrada. Por último, se emitieron las conclusiones y recomendaciones de la investigación, y se elaboró la propuesta.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS

En este capítulo se presenta, el análisis efectuado a la información recopilada mediante la aplicación del instrumento diseñado para Proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo; la información fue procesada a través del ordenamiento de la información en tablas y gráficos según los parámetros de la estadística descriptiva, es decir, frecuencia relativa y absoluta. En las páginas siguientes, se exponen los resultados de la investigación con su debida interpretación y argumento, referido a la variable: Programa de capacitación en planificación estratégica.

En tal sentido, para Proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo, se procedió a diagnosticar los conocimientos sobre declaración organizacional, describir los conocimientos sobre análisis organizacional, además de identificar los conocimientos sobre declaración de estrategias que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo.

A tales efectos, la información recopilada se presenta según las dimensiones descritas en el cuadro de operacionalización de la variable.

Seguidamente, los resultados obtenidos en la investigación:

DIMENSIÓN: DECLARACIÓN ORGANIZACIONAL

Ítem 1) En el Consejo Comunal donde usted pertenece se tiene definido por escrito, cuál o cuáles de las siguientes consideraciones:

Tabla 1. Consideraciones en la organización.

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	¿Quiénes son?	0	0%
b.	¿Qué buscan?	0	0%
c.	¿Qué hacen?	0	0%
d.	¿Por qué lo hacen?	0	0%
e.	¿Para qué lo hacen?	0	0%
f.	Todas las anteriores	0	0%
g.	No se han establecido por escrito estas consideraciones	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 1 se observa que el 100% de los encuestados señalaron que en el Consejo Comunal al cual ellos pertenecen, no se tiene definido por escrito de manera concreta las preguntas como ¿Quiénes son?, ¿Qué buscan?, ¿Qué hacen?, ¿Por qué lo hacen? y ¿Para qué lo hacen?. Los resultados demuestran que los consejos comunales visitados no conocen las consideraciones mínimas para enunciar la misión de la organización, estos hallazgos representa una desventaja para estas organizaciones debido a que la misión es un importante elemento de la planificación estratégica, porque es a partir de ésta que se formulan objetivos los que guiarán a la organización tal como lo señala Corredor (2012).

Ítem 3) En el Consejo Comunal del cual usted forma parte, se ha considerado por escrito cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones:

Tabla 3. Consideraciones para enunciar la visión

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Cómo quiere ser vista o percibida la organización en la futuro	0	0%
b.	Cuáles son los valores que la sustentan	0	0%
c.	Cuáles son las proyecciones a lograr	0	0%
d.	Todas las anteriores	0	0%
e.	No se ha considerado ninguna de estas afirmaciones.	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 3 se muestra que el 100% de los encuestados señalaron que no se ha considerado ninguna de las afirmaciones como lo son: cómo quiere ser vista o percibida la organización en el futuro, cuáles son los valores que la sustentan y cuáles son las proyecciones a lograr. Estos resultados reflejan que los Consejos Comunales visitados, no tienen definida su visión, lo cual representa una debilidad para ellos debido a que tal como lo menciona Jones (2001), para que una organización logre avanzar y posicionarse firmemente en el mercado, es necesario elaborar la visión, de forma clara, creativa e innovadora.

En este orden de ideas, al tener una visión con todas estas características, la organización tiene una referencia que servirá de guía para alcanzar sus objetivos, involucrando de esta manera a todos los miembros donde se pongan de manifiesto el espíritu de la visión en cada una de las actividades, procesos y gestiones que se lleven a cabo dentro de sus comunidades.

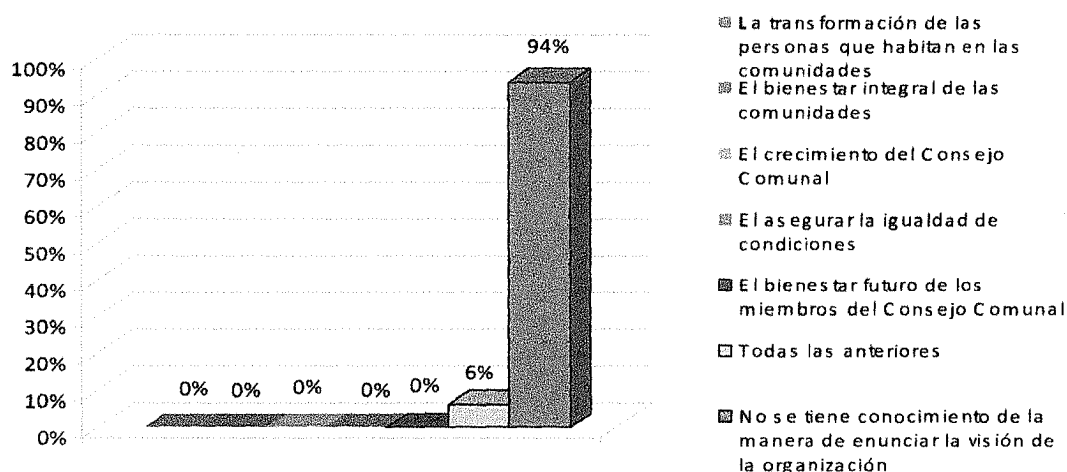
Ítem 4) Al momento de planificar, cuál de los siguientes elementos conoce usted que han de tomarse en cuenta para enunciar la visión del Consejo Comunal.

Tabla 4. Elementos para enunciar la visión

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	La transformación de las personas que habitan en las comunidades	0	0%
b.	El bienestar integral de las comunidades	0	0%
c.	El crecimiento del Consejo Comunal	0	0%
d.	El asegurar la igualdad de condiciones	0	0%
e.	El bienestar futuro de los miembros del Consejo Comunal	0	0%
f.	Todas las anteriores	4	6%
g.	No se tiene conocimiento de la manera de enunciar la visión de la organización	60	94%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 1. Elementos para enunciar la visión



Fuente: Tabla 4

En el Gráfico 1 se visualiza que el 94% de los encuestados señalaron que no se tiene conocimiento de la manera de enunciar la visión de la organización, mientras que el 6% restante mencionó que al momento de planificar conocen algunos elementos que deben tomarse en cuenta para enunciar la visión tales como la transformación de las personas que habitan en las comunidades, el bienestar integral de las comunidades, el crecimiento del Consejo Comunal, el asegurar la igualdad de condiciones y el bienestar futuro de los miembros del Consejo Comunal.

Los resultados anteriormente descritos indican que, los miembros Consejos Comunales no tienen conocimiento de la manera de enunciar la visión de la organización, lo cual representa una debilidad para ellos porque no permite aplicar los beneficios de ésta herramienta que busca lograr la competitividad dentro de las organizaciones tal como lo expresa Corredor (2012), su correcta, amplia y precisa definición es vital para darle el enfoque adecuado y la fortaleza necesaria para lograr el desarrollo dentro de las comunidades donde hacen vida estos Consejos Comunales.

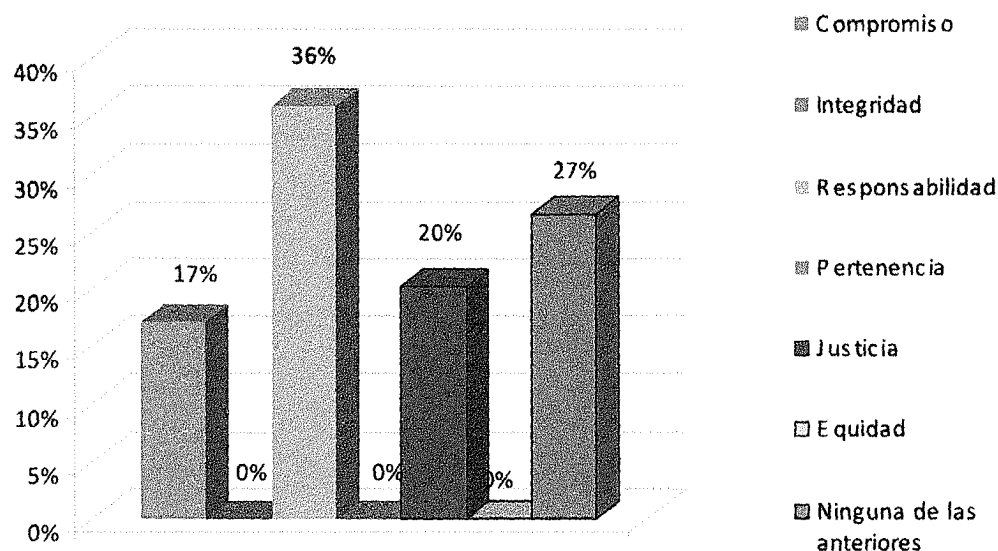
Ítem 5) De los siguientes valores, identifique a cuál de ellos le conoce claramente su definición:

Tabla 5. Valores

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Compromiso	11	17%
b.	Integridad	0	0%
c.	Responsabilidad	23	36%
d.	Pertenencia	0	0%
e.	Justicia	13	20%
f.	Equidad	0	0%
g.	Ninguna de las anteriores	17	27%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 2. Valores



Fuente: Tabla 5

En el Gráfico 2 se observa que el 36% de los encuestados señalaron que conocen claramente la definición del valor de responsabilidad, un 27% no conoce ningún valor, el 20% conoce el valor de la justicia, mientras que el 17% restante conoce el valor del compromiso.

Los resultados arrojados demuestran que los miembros de los consejos comunales conocen algunos valores como marco referencial a su integración con los demás miembros de las comunidades donde se encuentran ubicados. Sin embargo, éstos deben indagar acerca de otros valores de gran importancia dentro de las organizaciones como lo son la integridad, la cual significa que se debe hacer lo correcto; el sentido de pertenencia, que es sentirse parte de un grupo, una sociedad o de una institución y la equidad, la cual es dar a los miembros de las comunidades lo que les corresponde en virtud con sus derechos, los cuales presenta un beneficio según Agudelo (2004) porque los valores son principios que marcan la actitud o las conductas de las personas dentro de las organizaciones.

Ítem 6) Dentro del Consejo Comunal se han declarado formalmente ciertos valores, porque:

Tabla 6. Declaración de valores

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Los valores son motivadores de las acciones de trabajo	0	0%
b.	Los valores son motivadores de las acciones humanas	0	0%
c.	Los valores definen el carácter definitivo del Consejo Comunal	0	0%
d.	Los valores crean en los miembros un sentido de identidad	0	0%
e.	No se han declarado formalmente los valores en el Consejo Comunal	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 6 se visualiza que el 100% de los encuestados señalaron que no se han declarado formalmente los valores en el Consejo Comunal al cual pertenecen. Estos hallazgos indican que los consejos comunales visitados presentan una debilidad internamente al no tener definido una serie de valores que se conviertan en elementos motivadores de las acciones y del comportamiento humano de sus miembros tal como lo señala Fabelo (2006), los valores definen el carácter fundamental de los Consejos Comunales y crean un sentido de identidad de sus miembros con la organización.

DIMENSIÓN: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)

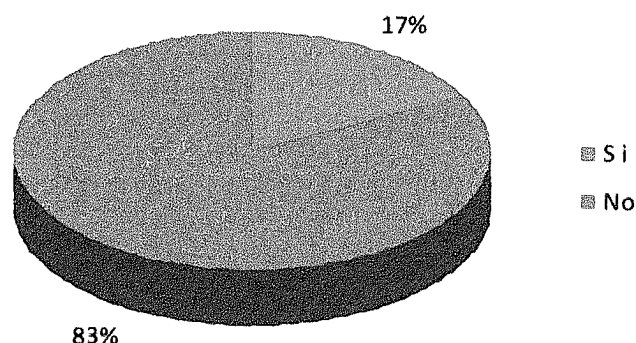
Ítem 7) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes al planificar conocen el término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización

Tabla 7. Conocimiento del término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Si	11	17%
b.	No	53	83%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 3. Conocimiento del término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización



Fuente: Tabla 7

En el Gráfico 3 se muestra que el 83% de los encuestados afirman que no conocen el término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización, mientras que el 17% si lo conoce. Estos hallazgos revelan que los miembros de los Consejos Comunales visitados no poseen el conocimiento necesario para identificar los puntos fuertes que

poseen, esto representa una desventaja para ellos, ya que no reconocen aquellos aspectos positivos que existen al momento de realizar un diagnostico situacional dentro de la organización o comunidad en estudio tal como lo expresa Corredor (2012) y que pueden producir ventajas para su consolidación.

Ítem 8) Dentro del Consejo Comunal donde usted es miembro, cual o cuáles de las siguientes actividades se realizan para mantener o mejorar las fortalezas de la organización:

Tabla 8. Actividades se realizan para mantener o mejorar las fortalezas de la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Se cumplen con los procesos administrativos	0	0%
b.	Se mantienen programas de capacitación	0	0%
c.	Se mejoran las estructuras donde funciona el Consejo Comunal	0	0%
d.	Se mejoran los procesos de comunicación constantemente	0	0%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No se consideran las fortalezas de la organización	11	100%
Casos Validados		11	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 8 se observa que total de los encuestados que afirmaron conocer el término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización, éstos no realizan ninguna actividad para mantener o mejorar las fortalezas del Consejo Comunal ya que no son consideradas por ellos.

Estos resultados indican que los miembros de los Consejos Comunales visitados, no poseen los conocimientos acerca de las actividades que deben realizar para mantener o mejorar las fortalezas de su organización tales como cumplir los procesos administrativos, mantener los programas de capacitación, mejoramiento de las estructuras donde funcionan y de los procesos de comunicación, en este sentido, estos resultados arrojan debilidades dentro de las organizaciones visitadas, que pudieran influir negativamente en la comunidad tal como lo señala Corredor (2012) para superar cualquier conflicto en la vida.

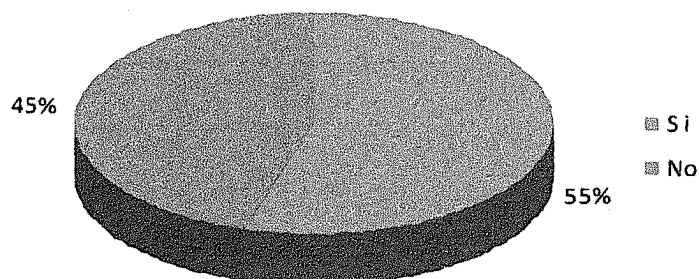
Ítem 9) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes al planificar conocen el término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización

Tabla 9. Conocimiento del término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Si	35	55%
b.	No	29	45%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 4. Conocimiento del término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización



Fuente: Tabla 9

En el Gráfico 4 se visualiza que el 55% de los encuestados señalaron que al planificar conocen el término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización, mientras que el restante 45% señalo que no conoce dicho término. Estos resultados demuestran que no todos los miembros de los Consejos Comunales poseen los conocimientos sobre las debilidades que posee la organización, a tales resultados Corredor (2012) señala que es necesario precisar las restricciones o deficiencias dentro de los Consejos comunales ya que éstas pueden ser corregidas en función de sus objetivos y de las fortalezas que se posean.

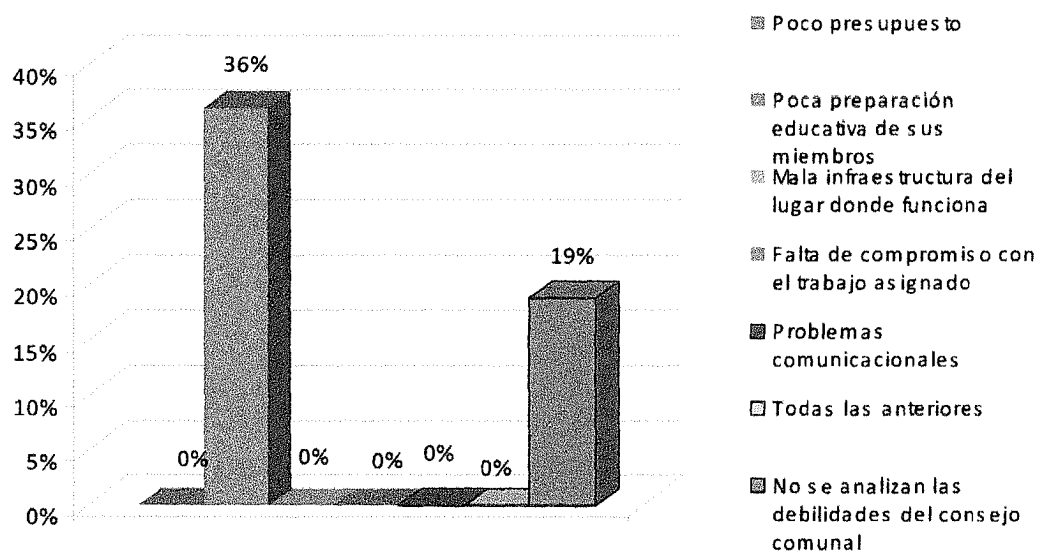
Ítem 10) Dentro del Consejo Comunal donde usted es miembro cuál o cuáles de las siguientes actividades, son consideradas por ustedes como puntos débiles de la organización

Tabla 10. Actividades consideradas como puntos débiles de la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Poco presupuesto	0	0%
b.	Poca preparación educativa de sus miembros	23	66%
c.	Mala infraestructura del lugar donde funciona	0	0%
d.	Falta de compromiso con el trabajo asignado	0	0%
e.	Problemas comunicacionales	0	0%
f.	Todas las anteriores	0	0%
g.	No se analizan las debilidades del consejo comunal	12	34%
Casos Validados		35	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 5. Actividades consideradas como puntos débiles de la organización



Fuente: Tabla 10

En el Gráfico 5 se observa que del 55% de los encuestados que señalaron en el ítem 9 que al planificar conocen el término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización, un 36% consideran como puntos débiles de la organización la poca preparación educativa de sus miembros, y un 19% consideró que no se analizan las debilidades del consejo comunal al cual ellos pertenecen.

Los hallazgos indican que los miembros de los Consejos Comunales visitados no consideran como puntos débiles de la organización el poco presupuesto, la mala infraestructura del lugar donde funciona, la falta de compromiso con el trabajo asignado y los problemas comunicacionales, en este sentido, estos resultados demuestran la falta de conocimientos acerca de los factores internos que afectan a la organización, por ello Corredor (2012) expresa que, existen diversas formas de analizar estas deficiencias, una de ellas es precisamente la aplicación de la administración estratégica que busca hacer el análisis interno y externo de cualquier organización.

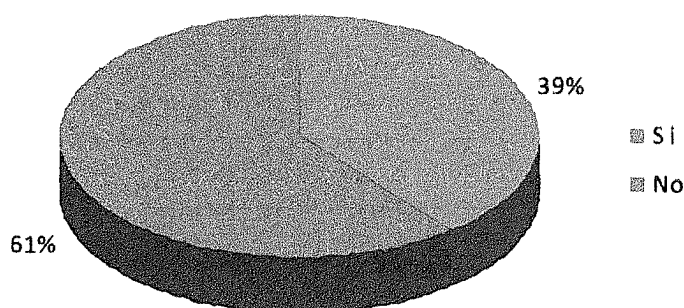
Ítem 11) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes conocen el término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización

Tabla 11. Conocimiento del término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Si	25	39%
b.	No	39	61%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 6. Conocimiento del término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización



Fuente: Tabla 11

En el Gráfico 6 se muestra que el 61% de los encuestados señalaron que no conocen el término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización, mientras que el restante 39% consideró que sí conoce el término.

Estos hallazgos indican que gran proporción de los miembros de los Consejos Comunales no conocen el término oportunidades, lo que presenta una desventaja para ellos, porque debido a la falta de conocimientos se puede desaprovechar las oportunidades que surgen en determinados

momentos, por lo tanto, Corredor (2012) señala que estos elementos externos a la organización y que se encuentran fuera de su control pueden ser aprovechados en función de sus objetivos, siempre y cuando los Consejos Comunales las sepan reconocer.

Ítem 12) Al momento de realizar la planificación en el Consejo Comunal, cuál o cuáles de los aspectos positivos del ambiente externo son tomados en cuenta por ustedes

Tabla 12. Aspectos positivos del ambiente externo

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Nuevos proyectos ofertados por el gobierno nacional para los Consejos Comunales	0	0%
b.	Necesidades expuestas por la comunidad en donde forma parte	0	0%
c.	Ofertas de programas de capacitación, otorgados por los organismos del estado	0	0%
d.	Nuevas leyes y reglamentos que benefician el funcionamiento del Consejo Comunal	0	0%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No se consideran los elementos positivos que ofrece el ambiente externo a la organización	25	100%
Casos Validados		25	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 12 se observa que total de los encuestados que afirmaron conocer el término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización, los mismos no consideran dichos elementos al momento de realizar la planificación de: los nuevos proyectos ofertados por el gobierno nacional para los Consejos

Comunales, las necesidades expuestas por la comunidad en donde forma parte, las ofertas de programas de capacitación, otorgados por los organismos del estado y las nuevas leyes y reglamentos que benefician el funcionamiento del Consejo Comunal.

Por lo antes expuesto, se visualiza en los hallazgos que, los miembros de los Consejos Comunales no consideran aquellos factores que resultan positivos, favorables, explotables y que se encuentran en el entorno en el cual ellos actúan y que permiten obtener ventajas competitivas tal como lo señala Corredor (2012).

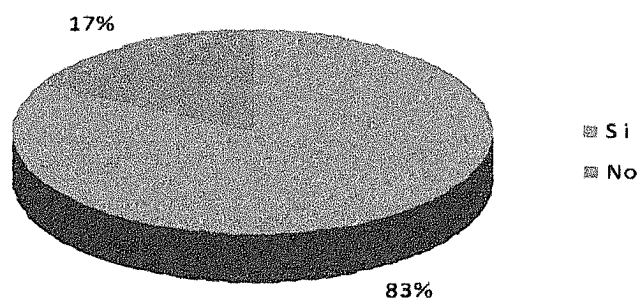
Ítem 13) Como miembro del Consejo Comunal, conocen ustedes el término amenazas, para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización

Tabla 13. Conocimiento del término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Si	53	83%
b.	No	11	17%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 7. Conocimiento del término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización



Fuente: Tabla 13

En el Gráfico 7 se visualiza que el 83% de los miembros de los Consejos Comunales encuestados conocen el término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos que ofrece el ambiente externo a la organización, mientras que el restante 17% no conoce dicho término. Estos hallazgos demuestran que gran proporción de los encuestados toman en cuenta las amenazas al momento de realizar su planificación debido a que ellas representan un peligro latente tal como lo señala Corredor (2012) pero que sirve como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de solución.

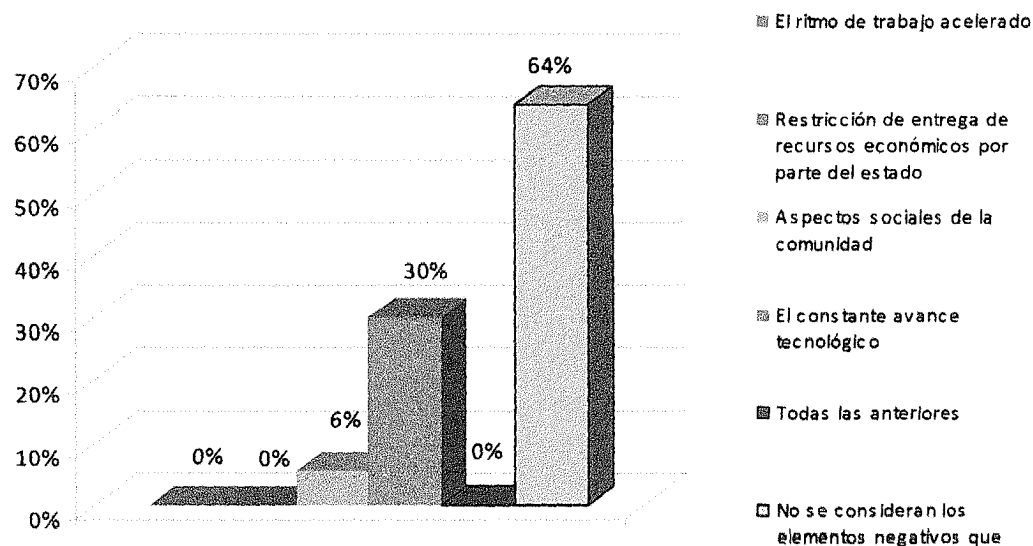
Ítem 14) Al momento de realizar la planificación en el Consejo Comunal, cuál o cuáles de los aspectos negativos del ambiente externo son tomados en cuenta por ustedes

Tabla 14. Aspectos negativos del ambiente externo

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	El ritmo de trabajo acelerado	0	0%
b.	Restricción de entrega de recursos económicos por parte del estado	0	0%
c.	Aspectos sociales de la comunidad	3	6%
d.	El constante avance tecnológico	16	30%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No se consideran los elementos negativos que ofrece el ambiente externo a la organización	34	64%
Casos Validados		53	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

Gráfico 8. Aspectos negativos del ambiente externo



Fuente: Tabla 14

En el Gráfico 8 se muestra que de los miembros de los Consejos Comunales encuestados que señalaron conocer el término amenazas para identificar los elementos críticos o negativos que ofrece el ambiente externo a la organización, un 64% de ellos señalaron que al momento de realizar la planificación en el Consejo Comunal no se consideran los elementos negativos que ofrece el ambiente externo a la organización, un 30% señaló que toman en cuenta el constante avance tecnológico, mientras que el 6% restante consideró que ellos toman en cuenta los aspectos sociales de la comunidad.

Estos resultados reflejan que más de la mitad de los encuestados que afirmaron que conocen el término amenazas, no utilizan estos aspectos negativos del ambiente externo al momento de realizar la planificación y que sirven como aviso para prevenir o para presentar la posibilidad de solución dentro de las comunidades tal como lo señal corredor (2012).

DIMENSIÓN: DECLARACIÓN DE ESTRATEGIAS

Ítem 15) De los siguientes enunciados que representan las estrategias operacionales ¿Cuáles conoce usted al momento de elaborar proyectos?

Tabla 15. Estrategias operacionales

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Se hace énfasis en la conducción y dirección de los procesos de cambio.	0	0%
b.	Se desarrolla detalladamente el plan de acción para alcanzar las metas.	0	0%
c.	Se desarrollan las actividades programadas a través de equipos de trabajo.	0	0%
d.	Su principal parámetro es la eficiencia.	0	0%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No se conoce lo que trata las estrategias operacionales	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 15 observa que el 100% de los encuestados señalaron que no tienen ningún conocimiento acerca de lo que tratan las estrategias operacionales. En este sentido, estos resultados indican que los miembros de los Consejos Comunales no hacen énfasis en la conducción y dirección de los procesos de cambio por medio del desarrollo de un plan de acción que permita cumplir con las actividades programadas, dicho plan de acción debe ser elaborado por todos los miembros, de tal manera que ellos se sientan involucrados y puedan explotar las competencias que poseen tal como lo

señala Carrero (2012) para elaborar los proyectos dentro de sus comunidades.

Ítem 16) Al planificar dentro del consejo comunal ¿Cuál de estas consideraciones son conocidas por usted para formular las estrategias tácticas?

Tabla 16. Estrategias tácticas

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Se formulan planes a mediano plazo	0	0%
b.	Se orienta al futuro cercano	0	0%
c.	Se establecen objetivos a alcanzar	0	0%
d.	Se relacionan los recursos con la toma de decisiones	0	0%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No conoce lo que es estrategia táctica	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 16 se visualiza que el 100% de los encuestados al planificar dentro del Consejo Comunal no conocen lo que es una estrategia táctica. Estos resultados arrojan que los miembros de los Consejos Comunales no poseen conocimientos sobre declaración de estrategias a nivel táctico que sean ajustables, asuman la interacción y conduzcan a acciones potenciales para dar respuestas oportunas y eficientes a la comunidad donde habitan tal como lo menciona el autor Carrero (2012)

Ítem 17) Al elaborar proyectos, ¿Cuál de las siguientes situaciones conoce usted como miembro del consejo comunal para realizar estrategias?

Tabla 17. Estrategias

Alternativas de Respuesta		Frecuencia	Porcentaje
a.	Las acciones realizadas están en consonancia con la cooperación, desarrollo y espacio	0	0%
b.	Se contempla tiempos y responsables	0	0%
c.	Se tiene presente la realidad de la comunidad	0	0%
d.	Se establecen objetivos a largo plazo	0	0%
e.	Todas las anteriores	0	0%
f.	No se conoce lo que es estrategias en la planificación	64	100%
Casos Validados		64	

Fuente: Instrumento aplicado (2014)

En la Tabla 17 se observa que el 100% de los encuestados señalaron que al elaborar proyectos no se conocen lo que son las estrategias en la planificación. Estos resultados demuestran que los miembros de los Consejos Comunales no aplican las estrategias para generar conciencia crítica en torno a los distintos contextos y problemáticas en los cuáles ellos trabajan, en este sentido expresa Carrero (2012) que, las acciones realizadas deben estar en todo momento en consonancia con la política interna, basadas en líneas estratégicas de cooperación al desarrollo y el espacio de reconocimiento que se le da a la misma en la organización.

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

Conclusiones

A continuación se presentan las conclusiones y recomendaciones derivadas del estudio que permitió Proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. Estas se realizaron de acuerdo a los objetivos de la investigación, planteados según el orden que aparece en cuadro de operacionalización de la variable, obteniendo como resultado lo siguiente:

Dando respuesta al primer objetivo específico, el cuál consistió en Diagnosticar los conocimientos sobre declaración organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, se pudo observar que los miembros de los consejos comunales no tienen conocimiento acerca de como enunciar la misión, visión y valores dentro de la organización.

En este sentido, los consejos comunales deberán enunciar la misión, visión y valores con la participación de todos los miembros para que los mismos se sientan identificados con ello, esto proporcionará sentido y dirección para la toma de decisiones estratégicas de la organización. Tener una visión creativa e innovadora, le permitirá a los consejos comunales en el futuro alcanzar un buen desempeño involucrando a todos sus miembros en las actividades y proyectos que se ejecuten dentro de la localidad donde se encuentra ubicado; además, definir los valores creará un sentido de identidad de sus miembros a través de la cultura del buen ciudadano.

Con respecto al segundo objetivo, el cuál consistió en Describir los conocimientos sobre análisis organizacional que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, se concluye que los miembros de los consejos comunales visitados no tienen conocimiento acerca de los factores internos de la organización, por ende, no realizan ningún esfuerzo o actividad para mejorar los puntos fuertes que poseen y de esta manera contrarrestar los puntos débiles existentes, además se observo que, de los factores externos (oportunidades y amenazas) sólo toman en cuenta las amenazas al momento de realizar la planificación. En este orden de ideas, es importante señalar que un análisis situacional de la organización permitirá conocer la situación actual del consejo comunal y obtener un diagnóstico preciso que ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.

En lo referente al tercer objetivo específico el cuál consistió en Identificar los conocimientos sobre declaración de estrategias que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, se pudo visualizar que los miembros de los consejos comunales encuestados, no tienen ningún conocimiento sobre declaración de estrategias al momento de realizar la planificación. En este sentido, se observo que dicho desconocimiento conduce a que ellos no aplican líneas de acción estratégicas, tácticas y operacionales.

De acuerdo a lo establecido anteriormente y para dar respuesta al objetivo general el cuál consiste en proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo, se realizará dicha propuesta en el siguiente capítulo en base a los resultado obtenidos.

A continuación se exponen un conjunto de recomendaciones.

Recomendaciones

- ✓ Adquirir los conocimientos necesarios para enunciar la misión, visión y valores organizacionales, los cuáles guiaran las acciones que seguirán los consejos comunales para alcanzar los objetivos propuestos.
- ✓ Realizar un análisis situacional que permita obtener un diagnóstico preciso que ayudará a tomar decisiones acordes con los objetivos y políticas formulados.
- ✓ Nutrir los conocimientos sobre declaración de estrategias para fortalecer los conceptos de acciones estratégicas, tácticas y operaciones.

CAPÍTULO VI

PROPUESTA

Introducción

La planificación es concebida como un proceso que permite realizar la toma de decisiones, y ésta orientada a difundir un conjunto de acciones las cuáles han sido analizadas y estudiadas con el fin de alcanzar los objetivos propuestos en las organizaciones. La propuesta del programa de capacitación pretende seguir una metodología, unos objetivos y un alcance, que se desarrollaran en base a las necesidades de conocimientos en el área de planificación estratégica que poseen los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.

Dicha propuesta se realizará debido a la observación que se hizo por medio de la técnica de investigación como fue la encuesta, donde detectó el desconocimiento de los miembros de los consejos comunales en cuanto a algunos aspectos de la declaración organizacional análisis organizacional (fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas) y declaración de estrategias que cumplen con las funciones del programa de capacitación desde las perspectiva de la organización.

De esta manera, el programa de capacitación implica cambios de comportamiento en lo miembros de los consejos comunales, en el desarrollo de habilidades o en la modificación de sus actitudes. De la misma forma el programa se diseñará en base a la capacitación, declaración organizacional, análisis organizacional y declaración de estrategias.

Planteamiento de la Propuesta

Para el diseño de la propuesta se han considerado las necesidades de los miembros de los consejos comunales, aplicando técnicas que permitan utilizar el programa adecuado con una viabilidad y por consiguiente, la mejora de la operatividad en estas organización. Es por ello que, se propone la transmisión de conocimientos que logren ampliar las perspectivas de los facilitadores por medio de capacitaciones en las áreas que se detectaron dichas necesidades de conocimientos, cediendo considerables y positivos cambio en la gestión de estos consejos comunales una vez impartido el conocimiento, preparando de esta manera al talento humano en personas aptas y capaces para desenvolverse en sus actividades con mayor eficiencia y con un alto rendimiento.

En este orden de ideas, se pretende integrar la participación de los miembros de los consejos comunales con la intención de que se propague el cambio, es decir, que se convierta en un sistema participativo que integre a las comunidades con los miembros de los consejos comunales para obtener una alta respuesta a las necesidades de los habitantes de las comunidades del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, y por ende una retroalimentación para el logro de los objetivos y estrategias que se planteen, a través de instrumentos específicos durante todo el proceso de cambio.

Objetivo General

Generar cambios óptimos en la productividad del talento humano y en la operatividad del trabajo de los consejos comunales, mediante la aplicación del programa de capacitación para fortalecer los conocimientos la planificación estratégica de los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo.

Objetivos Específicos

1. Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a los elementos de declaración organizacional.
2. Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a los componentes del análisis organizacional.
3. Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a la declaración de estrategias.

Justificación

Capacitar al talento humano dentro de los consejos comunales significa tener un incremento de la productividad y calidad del trabajo, es expandir los conocimientos para desarrollar habilidades, destrezas, eficiencia, crecimiento profesional y además que contribuye al crecimiento personal para forjar líderes, es formar un talento humano que incita a enriquecer sus conocimientos para competir dentro de las organizaciones, y satisfacer las necesidades de sus comunidades, en un era cambiante y trascendental que busca la globalización.

Las organizaciones inteligentes se basan en métodos y filosofías, con a intención de que los colaboradores se integren en los cambios competentes que busca toda organización, viendo las realidades desde otras perspectivas, en donde el talento humano sea el activo más importante, y por ello que se encuentren capacitados para crear mejor imagen, agilizar la toma de decisiones y la solución de problemas.

Desarrollo de la Propuesta

Presentación

Este programa de capacitación hace énfasis en la transmisión de conocimientos, para desarrollar a su vez habilidades y destrezas que permitan mejorar la productividad del talento humano dentro de los consejos comunales. El talento humano a quien va dirigido, tendrá la posibilidad de evaluar la forma de cómo han venido trabajando empíricamente y de cómo es el “deber ser” para desarrollar sus habilidades y poner los conocimientos en prácticas en su labor diaria, logrando alcanzar los objetivos planteados. El programa de capacitación, mejorará la eficiencia, el crecimiento profesional y personal para forjar líderes, generando competencia dentro de los consejos comunales a través de la creatividad de sus miembros.

Facilitador

Para el desarrollo del programa se debe poner a disposición una persona técnica y/o profesional en la materia de planificación estratégica, con capacidad de dominio, conocimiento y experiencia en dinámicas de grupo, capaz de conocer y aplicar diferentes técnicas para el cumplimiento de los objetivos del programa de capacitación.

Metodología

Con el fin de desarrollar un proceso pedagógico que permita el desarrollo de las habilidades y destrezas que impacte directamente en el mejoramiento de la productividad, no sólo individual, sino también colectivamente, la metodología abarcará tres fases claramente diferenciables entre sí, las cuales son:

- I. DECLARACIÓN ORGANIZACIONAL
- II. ANÁLISIS ORGANIZACIONAL
- III. DECLARACIÓN DE ESTRATEGIAS

PROPUESTA DE UN PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DE LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO

Cuadro 3. Fase I del programa de capacitación

Objetivo específico: Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a los elementos de declaración organizacional.				
Fase	Contenido programático	Medios de capacitación	Duración	Recursos materiales
I DECLARACIÓN ORGANIZACIONAL.	✓ Misión ✓ Visión ✓ Valores	Taller/ Realización efectiva en el consejo comunal	16 horas	✓ Video-beam. ✓ Computador. ✓ Pizarra acrílica. ✓ Marcadores. ✓ Borrador. ✓ Material de apoyo e informativo. ✓ Artículos de oficina. ✓ Mesas. ✓ Sillas. ✓ Salón.
Contenido de actividades a realizar:				
✓ Conceptualización de planificación estratégica. ✓ Filosofía de la planificación estratégica. ✓ Proceso de planificación estratégica. ✓ Estructura de planificación estratégica. ✓ Declaración de la Misión, ¿qué se hace? ¿Para quién se hace? ¿Cómo se hace?. ✓ Declaración de la Visión, alcanzable, positiva e inspiradora. ✓ Creación de valores.				

Fuente: Elaborado por Torres (2014)

Cuadro 4. Fase II del programa de capacitación

Objetivo específico: Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a los componentes del análisis organizacional.				
Fase	Contenido programático	Medios de capacitación	Duración	Recursos materiales
II ANÁLISIS ORGANIZACIONAL.	✓ Factores internos (Fortalezas y Debilidades. ✓ Factores externos (Oportunidades y Amenazas)	Taller/ Realización efectiva en el consejo comunal	16 horas	✓ Video-beam. ✓ Computador ✓ Pizarra acrílica. ✓ Marcadores ✓ Borrador. ✓ Material de apoyo e informativo. ✓ Artículos de oficina. ✓ Mesas. ✓ Sillas. ✓ Salón.
Contenido de actividades a realizar:				
✓ Concepto de ambiente interno. ✓ Elementos del ambiente interno; fortalezas y debilidades. ✓ Elementos del ambiente externo; oportunidades y amenazas. ✓ Creación y análisis de la matriz FODA.				

Fuente: Elaborado por Torres (2014)

Cuadro 5. Fase III del programa de capacitación

Objetivo específico: Capacitar a los miembros de los Consejos Comunales del Municipio San Rafael de Carvajal del Estado Trujillo, en cuanto a los elementos de la declaración de estrategias.				
Fase	Contenido programático	Medios de capacitación	Duración	Recursos materiales
III DECLARACIÓN DE ESTRATEGIAS.	✓ Líneas operacionales ✓ Líneas tácticas ✓ Líneas estratégicas	Taller/ Realización efectiva en el consejo comunal	16 horas	✓ Video-beam. ✓ Computador. ✓ Pizarra acrílica. ✓ Marcadores. ✓ Borrador. ✓ Material de apoyo e informativo. ✓ Artículos de oficina. ✓ Mesas. ✓ Sillas. ✓ Salón.
Contenido de actividades a realizar:				
✓ Redacción de acciones generadas del análisis estratégico FODA. ✓ Creación del plan estratégico, estableciendo y diferenciando estrategias, tácticas y operacionales. ✓ Conceptualización y presentación del plan estratégico.				

Fuente: Elaborado por Torres (2014)

REFERENCIAS

- Agudelo, A. (2004). *PPA un camino para mejorar la calidad de los aprendizajes*. Candidus. Año 2. N° 15, 55-57. Valencia, Venezuela
- Álvarez, G. (2008). *Proyecto de Aplicación*. FEDE OPEL. Caracas. Venezuela
- Álvarez, J. (2002). *Acción estratégica*. Editorial McGraw-Hill Interamericana. Madrid. España.
- Alles, M. (2007). *Dirección Estratégica de Recursos Humanos. Gestión por Competencias*. Buenos Aires, Argentina. Ediciones Granica, C. A.
- Amin, A. y Thrift N. (1992). "Neo-Marshallian nodes in global networks. *International*." Journal of Urban and Regional Research, 16, 4: 571-583
- Ander-Egg, E. (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Lumen. Buenos Aires.
- Anderson, M. (2000). *Planificación prospectiva y holística: Planificación en Dinámica Social*. Tercera Edición Sygal. Caracas-Venezuela. Pp. 135.
- Arias, F. (2006). *El proyecto de Investigación: Introducción a la Metodología Científica* (5ª ed.). Caracas: Episteme.
- Azocar, J. (2010). *Estrategia de gestión social del Consejo Comunal Colinas de Guatire ubicado en el Municipio Zamora del Estado Miranda*. Trabajo Especial de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).
- Balestrini, M. (2006). *Como se elabora el proyecto de investigación*. (5ª ed.). Caracas: BL Consultores Asociados
- Barreto, L. (2011). *Planificación y control gerencial*. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad de los Andes
- Bunge, M. (2000). *La investigación científica*. Barcelona España: Ariel
- Carmona, J. (2011). *Planificación como factor determinante en la productividad de las organizaciones*. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado.
- Carrero, Y. (2012). *La Planificación Estratégica*. (3ra. ed.). Vadell Hermanos Editores: Venezuela.
- Colom, F. (2000). *Desempeño y Productividad*. Centro de Investigación en Comportamiento Organizacional (CINCEL): Colombia.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial* N° 5.453. (Extraordinaria). Publicada el 24-03-2000.

- Corredor, J. (2012). *La Planificación Estratégica: Perspectivas para su aplicación en Venezuela*. Editorial Vadell Hermanos. Valencia, Venezuela
- Chávez, N. (2007) *Introducción a la Investigación Educativa*. 3ra Edición Editora La Columna. Maracaibo, Estado Zulia
- Chiavenato, I. (2006). *Administración de recursos humanos*. Quinta Edición. Mc Graw Hill. Bogotá Colombia
- Delors, J. (1997). *La Educación encierra un tesoro*. Informe de la Comisión de la UNESCO para la Educación en el Siglo XXI. México: UNESCO.
- Enríquez, A. (1995). *El desarrollo regional/local, hacia una delimitación conceptual del desarrollo regional/local*. El Salvador: FUNDE.
- Fabelo, P (2006). *Ética y Valores*. Santa Fé de Bogotá, Colombia.
- Fernández, P. (2008). *Los consejos comunales*. Caracas: Panapo de Venezuela, C.A.
- Ferry, S. (2002). *Principios de Administración*. Editorial CECSA. México
- García, S. (2006). *Principios de Administración*. Editorial CECSA. México.
- Gaspar, A. (2003) *El desarrollo económico como fin social para modernizar Andalucía*. Encuentros Empresariales de Economía Social. Jaén.
- Giménez, R. (2006) *El Desarrollo local de las Cooperativas de Trabajo Asociado en un Entorno Global" en Contribuciones a la Economía, septiembre*. Texto completo
- González, S. (2012). *Sistema de apoyo a la gestión de consejos comunales a través de la planificación estratégica*. Trabajo especial de grado no publicado. Universidad del Zulia
- Hernández, Fernández y Baptista. (2008). *Metodología de la Investigación*. México. Editorial Mc. Graw Hill
- Hernández, Y. (2010). *Plan estratégico de capacitación orientado a la conformación de cooperativas agrícolas dirigido a los integrantes del Consejo Comunal Gavilán, El Peñón 0019 del Municipio El Hatillo del Estado Miranda*. Trabajo Especial de grado no publicado. Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Nacional (UNEFA).
- Hurtado, J. (2000). *Paradigma y Métodos de Investigación en Tiempo de Cambios*. (3ª ed.). Ediciones Episteme Consultores y Asociados. Valencia, Venezuela.
- Jones, G. (2001). *Administración estratégica: un enfoque integrado*. Editorial McGraw-Hill. Colombia.
- Jonnaert, Ph. et Vander Borght, C. (1999). *Créer des conditions d'apprentissage. Un cadre de référence socioconstructiviste pour une*

formation didactique des enseignants. Paris/Bruxelles: De Boeck-Université.

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). *Gaceta Oficial* No 39.335. Publicada el 28-12-2009.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (2010). *Gaceta Oficial* N° 6.015 Diciembre 28, 2010.

Marcano, A. (2008). *Los consejos comunales como una expresión de la participación ciudadana*. [Documento en línea]. Disponible en: <http://CongresoInternacionaldelCLADsobrelareformadeestadoydeladministraciónpública>. Sto. domingo. Rep. Dominicana.

Méndez, C. (2008). *Metodología de la Investigación*. Editorial Mc. Graw-Hill: Colombia.

Moreno, T. (2005). *Del Desarrollo Local a las Redes para Mejor Vivir*. Ed. Lumen. Buenos Aires

Pérez, J. (2012) *Control de la gestión empresarial*. Esic editorial

Rodríguez, L. (2005). El paternalismo de estado y la reconversión industrial. Resumen analítico de una experiencia corporativa. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 5 N° 10.2000. p.p. 9-24.

Rojas, L. (2008). Comunicación, Gerencia y Futuro: Una interpretación Postmoderna. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 4 N° 9. P.p 51-69

Sallenave, J. (2002). *Gerencia y Planeación Estratégica*. Grupo Editorial Norma. Caracas. Venezuela. Pp. 283.

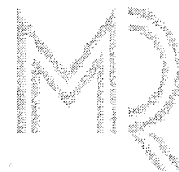
Urdaneta, P. (2002) Procesos Históricos. *Revista de Historia y Ciencias Sociales*, N° 22, julio-diciembre. Mérida, Venezuela

ANEXO A

INSTRUMENTO DE RECOLECCIÓN DE INFORMACIÓN



UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRÍA EN DESARROLLO REGIONAL



Propósito:

El propósito de este cuestionario es recabar la información para proponer un programa de capacitación para fortalecer los conocimientos en planificación estratégica en los miembros de los consejos comunales del municipio San Rafael de Carvajal del estado Trujillo. Los datos que Ud. aportará serán completamente confidenciales, por lo tanto sus respuestas quedarán en el anonimato. Se le agradece con antelación la colaboración prestada, así como también, responder objetivamente el presente cuestionario con la finalidad de obtener datos fidedignos.

Instrucciones:

Lea cuidadosamente el cuestionario

Marque con una (X) la respuesta que considere adecuada.

No deje ninguna pregunta sin contestar.

CUESTIONARIO

DIMENSIÓN: DECLARACIÓN ORGANIZACIONAL

- 1) **En el Consejo Comunal donde usted pertenece se tiene definido por escrito, cuál o cuáles de las siguientes consideraciones:**
 - a. ☐ ¿Quiénes son?
 - b. ☐ ¿Qué buscan?
 - c. ☐ ¿Qué hacen?
 - d. ☐ ¿Por qué lo hacen?
 - e. ☐ ¿Para qué lo hacen?
 - f. ☐ Todas las anteriores
 - g. ☐ No se han establecido por escrito estas consideraciones
- 2) **¿Cuáles de los siguientes aspectos conoce usted que ha de utilizarse para enunciar la misión o propósito por el cual ha sido creado el Consejo Comunal?**
 - a. ☐ Los clientes que atiende
 - b. ☐ Las necesidades a satisfacer de su comunidad
 - c. ☐ Los bienes y servicios que ofrecen
 - d. ☐ Los límites hasta donde llegan sus actividades
 - e. ☐ Todas las anteriores
 - f. ☐ No se conoce la forma de enunciar la misión del Consejo Comunal
- 3) **En el Consejo Comunal del cual usted forma parte, se ha considerado por escrito cuál o cuáles de las siguientes afirmaciones:**
 - a. ☐ Cómo quiere ser vista o percibida la organización en la futuro
 - b. ☐ Cuáles son los valores que la sustentan
 - c. ☐ Cuáles son las proyecciones a lograr
 - d. ☐ Todas las anteriores
 - e. ☐ No se ha considerado ninguna de estas afirmaciones
- 4) **Al momento de planificar, cuál de los siguientes elementos conoce usted que han de tomarse en cuenta para enunciar la visión del Consejo Comunales.**
 - a. ☐ La transformación de las personas que habitan en las comunidades
 - b. ☐ El bienestar integral de las comunidades
 - c. ☐ El crecimiento del Consejo Comunal
 - d. ☐ El asegurar la igualdad de condiciones
 - e. ☐ El bienestar futuro de los miembros del Consejo Comunal

- f. ☐ Todas las anteriores
- g. ☐ No se tiene conocimiento de la manera de enunciar la visión de la organización

5) De los siguientes valores, identifique a cuál de ellos le conoce claramente su definición:

- a. ☐ Compromiso
- b. ☐ Integridad
- c. ☐ Responsabilidad
- d. ☐ Pertenencia
- e. ☐ Justicia
- f. ☐ Equidad
- g. ☐ Ninguna de las anteriores

6) Dentro del Consejo Comunal se han declarado formalmente ciertos valores, porque:

- a. ☐ Los valores son motivadores de las acciones de trabajo
- b. ☐ Los valores son motivadores de las acciones humanas
- c. ☐ Los valores definen el carácter definitivo del Consejo Comunal
- d. ☐ Los valores crean en los miembros un sentido de identidad
- e. ☐ No se han declarado formalmente los valores en el Consejo Comunal

DIMENSIÓN: ANÁLISIS ORGANIZACIONAL (FACTORES INTERNOS Y EXTERNOS)

7) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes al planificar conocen el término fortalezas para identificar los puntos fuertes del ambiente interno de la organización

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

De ser afirmativa su respuesta favor continuar con el siguiente ítem, de lo contrario pasar al ítem 9

8) Dentro del Consejo Comunal donde usted es miembro, cual o cuáles de las siguientes actividades se realiza para mantener o mejorar las fortalezas de la organización:

- a. ☐ Se cumplen con los procesos administrativos
- b. ☐ Se mantienen programas de capacitación
- c. ☐ Se mejoran las estructuras donde funciona el Consejo Comunal
- d. ☐ Se mejoran los procesos de comunicación constantemente
- e. ☐ Todas las anteriores

f. ☐ No se consideran las fortalezas de la organización

9) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes al planificar conocen el término debilidades para identificar los puntos frágiles del ambiente interno de la organización

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

De ser afirmativa su respuesta favor pasar al siguiente ítem, de lo contrario pasar al ítem 11

10) Dentro del Consejo Comunal donde usted es miembro cuál o cuáles de las siguientes actividades, son consideradas por ustedes como puntos débiles de la organización

- a. ☐ Poco presupuesto
- b. ☐ Poca preparación educativa de sus miembros
- c. ☐ Mala infraestructura del lugar donde funciona
- d. ☐ Falta de compromiso con el trabajo asignado
- e. ☐ Problemas comunicacionales
- f. ☐ Todas las anteriores
- g. ☐ No se analizan las debilidades del Consejo Comunal

11) Cómo miembro del Consejo Comunal ustedes conocen el término oportunidades para identificar los puntos fuertes y positivos que ofrece el ambiente externo de la organización

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

De ser afirmativa su respuesta pasar al siguiente ítem, de lo contrario pasar al ítem 13

12) Al momento de realizar la planificación en el Consejo Comunal, cuál o cuáles de los aspectos positivos del ambiente externo son tomados en cuenta por ustedes

- a. ☐ Nuevos proyectos ofertados por el gobierno nacional para los Consejos Comunales
- b. ☐ Necesidades expuestas por la comunidad en donde forma parte
- c. ☐ Ofertas de programas de capacitación, otorgados por los organismos del estado
- d. ☐ Nuevas leyes y reglamentos que benefician el funcionamiento del Consejo Comunal

- e. ☐ Todas las anteriores
- f. ☐ No se consideran los elementos positivos que ofrece el ambiente externo a la organización

13) Como miembro del Consejo Comunal, conocen ustedes el término amenazas, para identificar los elementos críticos o negativos, que ofrece el ambiente externo a la organización

- a. ☐ Si
- b. ☐ No

De ser afirmativa su respuesta pasar al siguiente ítem, de lo contrario ir al ítem 15.

14) Al momento de realizar la planificación en el Consejo Comunal, cuál o cuáles de los aspectos negativos del ambiente externo son tomados en cuenta por ustedes

- a. ☐ El ritmo de trabajo acelerado
- b. ☐ Restricción de entrega de recursos económicos por parte del estado
- c. ☐ Aspectos sociales de la comunidad
- d. ☐ El constante avance tecnológico
- e. ☐ Todas las anteriores
- f. ☐ No se consideran los elementos negativos que ofrece el ambiente externo a la organización

DIMENSIÓN: DECLARACIÓN DE ESTRATEGIAS

15) De los siguientes enunciados que representan las estrategias operacionales ¿Cuáles conoce usted al momento de elaborar proyectos?

- a. ☐ Se hace énfasis en la conducción y dirección de los procesos de cambio
- b. ☐ Se desarrolla detalladamente el plan de acción para alcanzar las metas
- c. ☐ Se desarrollan las actividades programadas a través de equipos de trabajo
- d. ☐ Su principal parámetro es la eficiencia
- e. ☐ Todas las anteriores
- f. ☐ No se conoce lo que trata las estrategias operacionales

16)Al planificar dentro del consejo comunal ¿Cuál de estas consideraciones son conocidas por usted para formular las estrategias tácticas?

- a. ☐ Se formulan planes a mediano plazo
- b. ☐ Se orienta al futuro cercano
- c. ☐ Se establecen objetivos a alcanzar
- d. ☐ Se relacionan los recursos con la toma de decisiones
- e. ☐ Todas las anteriores
- f. ☐ No conoce lo que es estrategia táctica

17)Al elaborar proyectos, ¿Cuál de las siguientes situaciones conoce usted como miembro del consejo comunal para realizar estrategias?

- a. ☐ Las acciones realizadas están en consonancia con la cooperación, desarrollo y espacio
- b. ☐ Se contempla tiempos y responsables
- c. ☐ Se tiene presente la realidad de la comunidad
- d. ☐ Se establecen objetivos a largo plazo
- e. ☐ Todas las anteriores
- f. ☐ No se conoce lo que es estrategias en la planificación

ANEXO B

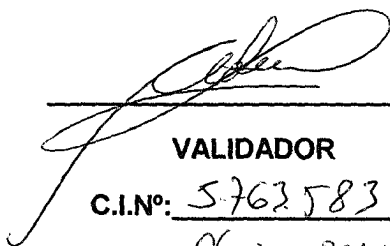
CARTAS DE VALIDACIÓN DEL INSTRUMENTO



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRIA EN DESARROLLO REGIONAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe, **Adriani Rolando C.I: 5.763.583**, profesor Asociado, Certifico que he revisado el Instrumento presentado por la Lic. Sora Elisa Torres A., titular de la Cédula de Identidad N° V-12.541.550, aspirante al Título de Magíster Scientiarum en Desarrollo Regional de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO.**



VALIDADOR
C.I.Nº: 5.763.583
Fecha: 06-jun-2014



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRIA EN DESARROLLO REGIONAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe, **Cardozo Vale Silvana** C.I: **9.323.177**, profesor Titular, Certifico que he revisado el Instrumento presentado por la Lic. Sora Elisa Torres A., titular de la Cédula de Identidad N° V-12.541.550, aspirante al Título de Magíster Scientiarum en Desarrollo Regional de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO.**

VALIDADOR

C.I.Nº: 9323177

Fecha: 06-06-2014



**UNIVERSIDAD DE LOS ANDES
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CONSEJO DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
NÚCLEO UNIVERSITARIO "RAFAEL RANGEL"
CENTRO DE INVESTIGACIONES PARA EL DESARROLLO
INTEGRAL SUSTENTABLE (CIDIS)
MAESTRIA EN DESARROLLO REGIONAL**

CONSTANCIA DE VALIDACIÓN

Quien Suscribe, Cote Zuloaga Marilys C.I: 10.152.739, profesor Asociado, Certifico que he revisado el Instrumento presentado por la Lic. Sora Elisa Torres A., titular de la Cédula de Identidad N° V-12.541.550, aspirante al Título de Magíster Scientiarum en Desarrollo Regional de la Universidad de Los Andes, Núcleo Universitario "Rafael Rangel", el cual será utilizado para recabar información necesaria para su trabajo de grado titulado: **PROGRAMA DE CAPACITACIÓN PARA FORTALECER LOS CONOCIMIENTOS EN PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA A LOS MIEMBROS DE LOS CONSEJOS COMUNALES DEL MUNICIPIO SAN RAFAEL DE CARVAJAL DEL ESTADO TRUJILLO.**

VALIDADOR

C.I.Nº: 10.152.739

Fecha: 14/06/2014