INTRODUCCIÓN

El Municipio Sucre fue creado el 10 de noviembre de 1909, por vía de la Constituyente realizada en Guanare en aquella época, con la intención de organizar el estado Portuguesa con ese nombre y dividirlo en los antiguos ocho (08) Distritos; el del Municipio se debe al General José Rafael Gabaldón, siendo este el presidente del Estado entre 1909–1913, quien recomendó a la constituyente la creación en la zona alta de una municipalidad con el nombre del Gran Mariscal de Ayacucho Antonio José de Sucre, quedando definitivamente denominado municipio Sucre. Hoy día el estado Portuguesa cuenta con catorce (14) municipios, enmarcados en una plataforma de Ejes Estratégicos de Desarrollo, como parte de los objetivos estratégicos del Plan de la Patria 2013-2019.

El municipio Sucre comienza su historia política a partir de 1989, en diciembre, producto de la Ley para la descentralización del poder público que brinda la posibilidad de elecciones directas para la elección de las autoridades locales.

En este aspecto, la experiencia venía siendo reflejada en la historia política venezolana desde la Constitución de 1811, como indica Salcedo Bastardo (1978), cuando comienza una distensión en relación a los requisitos exigidos para ser votante; en sus artículos se establece que: “Art. 26 – Todo hombre libre tendrá derecho de sufragio en las Congregaciones Parroquiales, si a esta calidad añade la de ser Ciudadano de Venezuela, residente en la Parroquia o Pueblo donde sufraga: si fuere mayor de veintiún años, siendo soltero o menor siendo casado y velado y si poseyere un caudal libre del valor de seiscientos pesos en la Capitales de Provincia siendo soltero y de cuatrocientos siendo casado, aunque pertenezcan a la mujer, o

de cuatrocientos siendo en las demás poblaciones en el primer caso y doscientos en el segundo; o si tuviere grado, u aprobación pública en una ciencia o arte liberal o mecánica; o si fuere propietario o arrendador de tierras, para sementeras o ganado con tal que sus productos sean los asignados para los respectivos casos de soltero u casado".

A todas estas, al dividirse Colombia, Venezuela creó una Constitución que daba cabida a un número mayor de electores, lo cual exigía una propiedad de cincuenta (50) pesos o un oficio que generará por lo menos cien (100) pesos al año. Se mantuvo que el oficio no podía ser en calidad de sirviente, pero se abrió la posibilidad para los jornaleros y se previó crear una ley para el caso de quienes no supieran leer ni escribir, la cual nunca se aprobó. Ya en la contemporaneidad, luego de la muerte del General Juan Vicente Gómez (1935), se da un cambio importante en la construcción de un modelo democrático de elección popular. En 1936, se crea el Consejo Supremo Electoral y la primera normativa para organizar y supervisar las elecciones en el país. Nacen las juntas electorales y se presentan las primeras campañas para elegir concejos municipales y legislaturas.

En el ahora de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), de aquí en adelante CRBV, se crea el Poder Electoral, cuyo fin es el reglamentar todo lo relacionado con elecciones, su supervisión y verificación, incluyendo el manejo de su propio presupuesto y demás recursos. Desde ese momento, las elecciones de gremios, sindicatos y demás organizaciones deben estar bajo el amparo del Consejo Nacional Electoral y regirse por sus normas u reglamentos. Actualmente, Venezuela cuenta con uno de los sistemas electorales más seguros y de mayor fiabilidad, dado los diversos recursos utilizados para evitar fraudes o sospechas de los mismos.

¿Por qué hacer una introducción a un tema de políticas públicas desde la óptica del sistema electoral venezolano? Porque este sistema dio la oportunidad de un proceso real de descentralización y desconcentración del Poder Público Nacional, y así dio nacimiento a un Poder Local representado por las Alcaldías, los Concejos Municipales, las Juntas Parroquiales y Comunales, en el ahora histórico, los Consejos Comunales, como vías directas para el ejercicio del Poder Popular.

En este contexto se presenta la necesidad de adecuar los poderes públicos locales al marco de la nueva CRBV, estableciendo un principio de modernización estructural que no es otro que la ampliación de las funciones de los funcionarios públicos y de los gobernantes, electos por elecciones democráticas y transparentes, de ese poder colectivo para que sean las propias comunidades las que asuman protagonismo y por ende orienten la solución de sus necesidades con el apoyo directo de sus gobernantes.

La presente investigación es una propuesta para solucionar un problema medular que es la adecuación de la estructura orgánica de la Alcaldía de Sucre, a los nuevos lineamientos políticos reflejados en el Plan de la Patria 2013-2019. Esta adecuación parte de tres líneas esenciales: marco ideológico, marco socio-político y marco administrativo-funcional.

En una palabra, se trata de una investigación descriptiva de campo, desde la modalidad de Proyecto Factible, partiendo de un diagnóstico de la realidad institucional de la Alcaldía de Sucre, pasando por la determinación de la factibilidad técnica y administrativa para el diseño de una propuesta de modernización estructural, hasta converger, como ciertamente reflejó la factibilidad, en darle forma a un plan estratégico que responda a la necesidad de orientar un proceso de cambios que implicaría no solamente la participación de los sujetos investigados, sino la del colectivo que hace vida

en el municipio Sucre y que son los principales receptores de las bondades que esta modernización estructural traerá a la Alcaldía.

En un aspecto general, la investigación es una extensión del estudio sobre la adecuación del Plan de la Patria (2013-2019), a las políticas públicas en Venezuela, dirigida y coordinada por el Dr. Ramón E. Azócar A., como parte del Programa de Incentivo a la Innovación y la Investigación (PEII), del Ministerio del Poder Popular para la Ciencia y Tecnología; este aporte consta de cinco capítulos. El capítulo I, presenta la problematización de la investigación, caracterizada por la necesidad de modernización de la estructura de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del Municipio Sucre, en el marco del Plan de la Patria 2013-2019.

En cuanto al capítulo II, concentra la fundamentación teórica del estudio, tomando como referencias fundamentales, los estudios de Azócar (2007), Lúquez (2006), Ontoria (2001), Barrigas (1998), Teixedo (2005), Koontz (2004), Arocena (2001), Leff (2001), Braslavsky (1999) y Chávez (2012). Todos estos autores mencionados han dado un perfil teórico acerca de las políticas públicas y su implicación en la toma de decisiones y en la reorganización de la Administración Pública. El capítulo III, versa acerca del marco metodológico que está circunscrito al Proyecto Factible, el cual no es otra cosa que la resolución de un problema puntual de tipo administrativo-gerencial, y que tiene como elemento sustancial el diagnóstico, la determinación de la factibilidad y el diseño de la propuesta-solución del objeto en estudio. Es una investigación de carácter descriptiva de campo, bajo la valoración de un instrumento de recolección de información policotómico, en la modalidad de la Escala de Likert.

Por su parte, el Capítulo IV, describe la aplicación del instrumento y el análisis de los resultados, tanto gráficamente como interpretativamente. Y el

capítulo V, presenta el diseño de la propuesta que para el presente caso se titula “Plan estratégico para la modernización estructural de los entes descentralización de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa”.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

1.1 Planteamiento del Problema

La gestión de la Alcaldía del Municipio de Sucre, estado Portuguesa, ha sido enfocada desde dos dimensiones específicas: desde la Política, siendo una gestión de gobierno local de orientación práctica para el logro de políticas públicas que garanticen la satisfacción de las necesidades de las comunidades; y Social, el cual se vale en una exploración de campo directa a los ciudadanos y ciudadanas del Municipio Sucre, con el fin de que las propias comunidades, valiéndose de un instrumento de diagnóstico comunitario participativo, ayude al diseño de las políticas públicas que se necesitan y que representan un compromiso ético y moral de la clase dirigente hacia el proyecto de país comunal y socialista.

En este sentido, el aspecto fundamental hacia donde se ha enfocado las políticas públicas desde la Alcaldía, incluyendo las referentes a la modernización estructural de cada dependencia descentralizada, ha sido en el ámbito del comunitarismo participativo, a través de Asambleas Comunitarias y Mesas de Trabajo Grupal, han sido la vía expedita para recolectar las necesidades más sentidas y reales de las comunidades, buscando soluciones colectivas que auguren gobernabilidad y presencia activa de los consejos comunales, las cuales plantean llevar a cabo transformaciones estructurales en el entorno social, económico y político, mediante la participación activa del pueblo en las políticas públicas, el trabajo productivo, la promoción de los valores sociales, culturales, morales y espirituales, cuya meta fundamental es garantizar el buen vivir al pueblo sucrense.

El comportamiento organizacional de la Alcaldía de Sucre, ha estado enmarcado en la “Ley Orgánica del Poder Público Municipal” (2010), la cual define el Poder Público Municipal como el ejercicio del poder ejecutivo desde cuatro funciones básicas: 1° El Gobierno Ejecutivo Local a través de la figura de un Alcalde o Alcadesa que administra los recursos financieros y físicos de la comunidad; 2° El ejercicio del Poder Legislativo, a través del Concejo Municipal, integrado por representantes electos por voto secreto y universal (concejales y concejalas); 3° El control de la administración de los recursos financieros y físicos de la comunidad, a través de la Contraloría Municipal; y 4° La articulación de una política activa de inclusión y participación protagónica de las comunidades, a través del Consejo Local de Planificación Pública, y más aún, con la discusión, en Asambleas Comunitarias, del denominado Presupuesto Participativo.

A todas estas, Acosta (2008), expresa que el Gobierno Municipal, tiene como “…facultad…conocer de las materias o asuntos que le son propios y el derecho que en consecuencia tiene para actuar al respecto” (p.52) Es decir, todo aquello atinentes al entorno local y a las necesidades propias del entorno, en cuanto a servicios que van desde el ordenamiento territorial, mantenimiento de vías de comunicación urbanas, justicia de paz, servicio de Aseo, entre otras; propias de la cotidianidad local. En este aspecto ha existido mucha discusión en el ámbito gubernamental, sobre todo en lo referente a la delimitación de las competencias Nacionales, Estadales y Municipales. Todas las partes, cuando de ineficiencia se trata, se acusan mutuamente de no cumplir las competencias de rigor. El asunto no es de establecer una delimitación, es de promover un trabajo cooperativo, solidario y coadyuvar en la consolidación de la gestión pública.

En la última elección Presidencial, del 07 de octubre del 2012, en la que fuera reelecto Hugo Chávez (luego por sus complicaciones de salud no

alcanzó culminar su mandato y vineron las elecciones de abril del 2013, que dio la victoria a Nicolas Maduro), se presentó el “Plan de la Patria”, 2013-2019, el cual se mantuvo luego de algunas situaciones sobrevenidas que inabilitaron la presencia de Chávez en el poder. Este “Plan de la Patria”, trajo consigo una nueva redefinición del Poder Público Nacional y con él la necesidad de adecuar la administración pública, en todas las instancias del poder, a los nuevos lineamientos ideológicos, estructurales y operativos, de cómo vincular el ejercicio del poder a gobiernos encaminados a fortalecer el poder popular y la participación protagónica del pueblo.

Ante los cambios que están inmersos en el “Plan de la Patria”, que es la situación observada en concreto que problematiza el cuerpo administrativo del objeto de estudio, se hace necesario implementar, en el caso específico de la Alcaldia de Sucre, un nuevo modelo de organización estructural y funcional, que responda a los objetivos históricos, nacionales y estratégicos que plantea dicho “Plan de la Patria”, toda vez que el Plan, desde diciembre del 2013 pasó a ser Ley de la República Bolivariana de Venezuela.

En otras palabras, la solución, en corto y mediano plazo, sería un plan estratégico enmarcado en impulsar y acelerar las trasformaciones estructurales del municipio Sucre, mediante la articulación de acciones conjuntas entre los consejos comunales, las misiones de inclusión y demás organizaciones sociales, pertenecientes al sector público y privado, a su vez, representa un instrumento de unión y acción en función de lograr el desarrollo endógeno local, con criterios de sustentabilidad y sostenibilidad, utilizando como plataforma fundamental las inmensas potencialidades agrícolas y turísticas.

En este mismo aspecto, el plan estratégico, establece las acciones y actividades, que busquen afianzar la respuesta de los entes descentralizados

de la Alcaldía de Sucre, en lo referente a los temas agroindustriales y de diversificación socio-productiva, generadoras de bienes y servicios para el uso goce y disfrute de la población, originando un modelo de gestión municipal social y humano, en armonía con el medio ambiente, definiendo las nuevas relaciones sociales de producción, distribución y poder, para mejorar la calidad de vida, combatiendo la pobreza, y transformando este pujante Municipio cafetalero en territorio Comunal y Socialista.

Sin lugar a dudas, asumir estos objetivos históricos y los lineamientos operativos del Gobierno Regional Estatal, garantizará el impulso del municipio Sucre como un ejemplo de certidumbre, transparencia, competitividad y prosperidad, siendo eficientemente a los ciudadanos y ciudadanas del municipio.

Esta perspectiva hace plantear la siguiente incógnita puntual: ¿Qué carácterística debería tener un plan estratégico enmarcado en los lineamientos del “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa?

1.2 Objetivos de la Investigación

1.2.1 Objetivo General

Proponer un plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa.

1.2.2 Objetivos Específicos

1.2.2.1.-Describir la estructura organizacional y funcional de la Alcaldía del municipio Sucre;

1.2.2.2.-Determinar la factibilidad administrativa y técnica, para la la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre;

1.2.2.3.- Diseñar un plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre.

1.3 Justificación

El “Plan de la Patria” (2013-2019), amerita adecuación y redistribución de funciones para optimizar la gestión administrativa; cabe resaltar, que la administración de los entes descentralizados no cumplen con los fines para los cuales fueron creados debido a que casi que el único proceso administrativo que ejecutan es el pago de nómina, lo que acarrea un desarrollo desarticulado, basado en un enfoque neoliberal, originando un excesivo gasto burocrático al presupuesto de la municipalidad, pudiéndose redistribuir estos recursos en otras áreas que lo ameriten o simplemente haciendo que estos entes cumplan con las funciones para los cuales fueron creados. Destaca, en el reciente informe de auditoría, Contraloría Municipal de Sucre (2012), que toda esta situación ha generado elementos de resistencia cultural como el individualismo, la concepción del trabajo como mercancía, falta de pertenencia y transcendencia de la acción que se ejecuta, insuficiencia de recursos financieros y presupuestarios, para el pago

de sueldos, salarios y otras retribuciones afectando de forma directa el desarrollo social de esta entidad pública municipal.

Sin embargo, el diseñar el presente plan estratégico abrirá las compuertas para ir modelando un nuevo funcionariado, más adherido a los procesos comunitarios y de proyección social, inscritos en el proyecto de país para los próximos años. Desde el punto de vista social y político, la propuesta le da viabilidad a la consecución de financiamiento a los proyectos de carácter comunitario; desde el punto de vista académico, es un ejercicio de interpretación del nuevo orden institucional de las políticas públicas; y desde el punto de vista técnico-operativo, la propuesta articula objetivos estratégicos y nacionales que agilizan la resolución de necesidades de las comunidades, sobre todo de comunidades tan restringidas en presupuesto e inversión foránea como la del municipio Sucre. En una palabra, la propuesta activa un engranaje institucional y jurídico, que desburocratiza el proceso de tramitación y aprobación de proyectos sociales.

En cuanto a la línea de investigación, el presente estudio está enmarcado en la línea Gerencia Pública, que en el ámbito de la Universidad Nacional Experimental de los Llanos Occidentales Ezequiel Zamora, UNELLEZ, Vicerectorado de Producción Agrícola del estado Portuguesa (VPA), ha ido desarrollando, desde el 2011, en el marco del Programa para la Innovación e Investigación (PEII), del Ministerio para el Poder popular para la Ciencia y Tecnología, el Dr. Ramón E. Azócar A., en el estudio general titulado “Socio Ciencia”, que abarca desde el estudio de la sociedad moderna hasta la organización política de las sociedades latinoamericanas, en especial, el transito de la organización municipal hacia la organización comunal. El estudio que ocupa es un avance puntual de este proceso de transformación y reconceptualización de la gerencia pública.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO

2.1 Antecedentes de la Investigación

La presente investigación toma ideas y avances, de experiencias académicas realizadas desde el 2009 hasta el presente. Primero del trabajo de Blutman (2009) , de la Universidad de Buenos Aires, titulado “La Reforma y Modernización del Estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional”; en esta investigación la idea nace de la observación de la gran cantidad de veces que se ha mencionado la necesidad de realizar una “verdadera” Reforma del Estado, tanto en las campañas de los diferentes partidos políticos, como en la práctica concreta llevada a cabo a través de medidas específicas. Las mismas han sido denominadas alternativamente Reforma del Estado, Reformas Administrativas del Estado o Modernización del Estado: ¿Cuáles fueron tales? Es una de las preguntas primarias que se propone responder el autor; el tema a tocar no es novedoso; por el contrario, ha corrido demasiada tinta sobre lo mismo, o para modernizar la frase: se ha utilizado demasiado tonner al respecto. En este sentido, se buscará darle un giro al análisis a partir de la indagación de las diferencias conceptuales de los fenómenos de estudio y de su aplicabilidad en la realidad.

El enfoque principal de la investigación fue de caracterizar, desde una perspectiva socio-político-organizacional, el proceso de modernización, adecuando los procedimientos y fundamentos administrativos y técnicos, a un enfoque social, que se relaciona con la sociedad en su conjunto y particularmente con los diferentes grupos sociales que interactúan en la

obtención de espacios. Desde esto último se encarará la visión política del trabajo, estableciendo el grado de articulación y conflicto entre los diferentes actores que buscan hacer prevalecer sus opciones a los efectos de implementar políticas para el conjunto de la sociedad. El nivel organizacional se centrará prevalentemente en el espacio de la administración pública y los efectos reales de las distintas reformas, articulados estos tres componentes podremos obtener una visión macro de la conformación del Estado en Argentina, a partir de las políticas públicas.

Desde esta perspectiva, se marcó una diferencia con los análisis que se vinieron llevando a cabo: desde visiones donde se generaliza el concepto de Reforma del Estado, la poca distinción que se realiza entre Reforma del Estado y Reforma Administrativa, la ideas de la Reinvención del Gobierno, el Nuevo Gerenciamiento Público, Reformas de primera y segunda generación, estudios puntuales sobre privatizaciones, descentralizaciones, entre otras. El aporte conceptual de estos términos es la gran contribución que se toma de este antecedentes para el presente estudio.

El segundo antecedente, es el Rivera (2010), de la Universidad de Chile, titulado “Construcción de la familia en latinoamerica: un análisis desde las políticas públicas y la norma”; el trabajo aborda el tema de de la ciudadanía y la conformación de sujetos plenos de derechos en las sociedades latinoamericanas, que se articula con las tendencias crecientes de internacionalización de los derechos por medio de los acuerdos y convenios internacionales, que plantea un nuevo marco por el que transita la demanda social de reconocimiento y seguridad social, donde los Derechos Humanos actúa como eje de acción y reivindicación social ante los Estados, y en donde la familia no está ajena de esta discusión. La investigación toca dos aspectos que han permitido al presente estudio ajustar presión en razón del papel de las políticas públicas en el ámbito de la sociedad latinoamerica y

de cómo debe interpretarse esas políticas públicas cuando se prioriza a la familia y a la sociedad, en vez de planes de inversión mercantilista-financieros. La ciudadanía, esgrime el autor, pasa a ser un reconocimiento como miembros plenos de derechos de una sociedad, que se muestra como independiente del lugar que uno ocupe dentro de las escalas sociales clases, ingresos, identidad cultural, entre otros; pero el proceso de instauración de estos derechos ha presentado diferencias y fricciones en su consolidación. Así los Derechos Civiles, reitera Rivera (Ob.Cit.), son el primer paso que socava las estructuras estamentales, y en gran medida, fueron la fuente de inspiración de los procesos de independencia Latinoamericanos, y aun cuando están en la génesis de las naciones Latinoamericanas, su consolidación ha estado marcada por los altos y bajos presentes en todo el siglo XX.

A todas estas, expresa el autor, hay un marco de libertad funcional al desarrollo de la libre iniciativa capitalista, que en un primer momento estuvo limitada por la Corona y luego por el fantasma de la Guerra Fría, y hoy en día, por las profundas desigualdades sociales que caracterizan a nuestro continente y lo muestran como el de peor distribución del ingreso en el planeta. En el caso de los derechos políticos, la resistencia a su aprobación fue mucho mayor, en especial, por que suponía una amenaza a las estructuras de poder ya asentadas. En su génesis estaba la idea de universalizar derechos generadores de igualdad, y el siglo XX en Latinoamérica, es un ejemplo de constantes luchas por la consolidación de estos. Las demandas por su reconocimiento supusieron el origen de los movimientos sindicalistas, el movimiento de mujeres sufragistas y todas las formas de organización social tendiente a la redemocratización de la región, sumida en las Burocracias Autoritarias. El uso colectivo de los Derechos Civiles que posibilitó el reconocimiento de los Derechos Políticos, fue la base que sustentó la demanda por Derechos Sociales, en especial, si se tiene en

mente la progresiva incorporación de sectores excluidos social y económicamente. Bajo este enfoque, surgen los derechos laborales y económicos, que sientan las bases de los incipientes sistemas de bienestar en la región, con un marcado acento redistributivo.

En este mismo sentido, continua Rivera (Ob.Cit.), luego de las transformaciones neoliberales, vuelven a estar en la palestra como bandera de lucha de muchos movimientos sociales, puesto que a la retracción del Estado de Providencia el tema de la equidad y la desigualdad social, en especial de base socioeconómica, es el eje de discusión de las políticas públicas, o en palabras de Marshall et. al. (citado por Rivera Polo, Ob.Cit., 1992), lo "…que importa es que se produzca un enriquecimiento general del contenido concreto de la vida civilizada, una reducción generalizada del riesgo y la inseguridad, una igualdad a todos los niveles entre los menos y los más afortunados: entre los sanos y los enfermos, los empleados y los desempleados, los jubilados y los activos, los solteros y los padres de familia numerosa. La igualación no se produce tanto entre las clases como entre los individuos dentro de una población que a este propósito consideramos ya una clase. La igualdad de status es más importante que la igualdad de rentas". (p.10)

Y el tercer antecedente es el trabajo "Democracia Participativa y protagónica como régimen político en la estructura del Estado venezolano: ¿un nuevo modelo?" (2011), cuyo autores, Lisboa y Ulloa, de la Universidad de Oriente, se plantearon el objetivo de analizar, más allá de lo fenoménico, la relación dialéctica del régimen político Democrático Participativo-Protagónico en Venezuela con su formación económico-social, indagando lo que subyace a su aplicación y profundidad en el seno de la estructura del Estado y de la formación social respecto al planteamiento: ¿es un nuevo modelo? Se estableció el materialismo histórico como herramienta de análisis

que fundamenta el estudio hermenéutico marxista y su vertiente de pensamiento crítico para los fines de esta investigación. El enfoque metodológico cualitativo respondió a los requerimientos, define los objetivos de la investigación y esto perfila el tema, para luego explicar los ámbitos metodológicos; es descriptiva y explicativa.

El estudio fue retrospectivo, por lo que se presentaron cronológicamente los hechos con el fin de mostrar el desarrollo desde su fundación hasta la actualidad.Se desarrolla la teoría de la democracia, donde se encuentran diversas tendencias conjugadas para darle forma a la polisemia del término y a las dos concepciones clásicas y antagónicas (representación y participación), y maneras de aplicación del mismo en regímenes políticos; luego se explica cómo se condensan los elementos conceptuales de la democracia con la teoría marxista del Estado en la conformación de tal estructura en la historia de Venezuela; de la misma manera, se muestran las transformaciones jurídico-políticas implementadas en el país desde 1999; por último se señalan las contradicciones coyunturales, la dialéctica del proceso político en relación con la teoría y su interpretación.

La investigación sirvió de fundamento a la apreciación ideológica que está inscrita en el Plan de la Patria 2013-2019, y a su vinculación con el nuevo escenario de participación ciudadana, que es el fortalecimiento del poder popular.

2.2 Bases Teóricas

La descentralización se define, en argumento de Azócar (2007), es como un proceso de transferencias de competencias y recursos desde la

administración central de un Estado hacia las administraciones territoriales, estadales y municipales. El éxito del proceso descentralizador exige como acción previa que los países sean divididos territorialmente en unidades inferiores o menores, a partir de lo cual, las actividades políticas y económicas llevadas a cabo en cada unidad, garanticen autonomía e independencia de las acciones del sector público local. Así, un país se encuentra descentralizado cuando sus administraciones territoriales (o subnacionales) tienen un conjunto de competencias que requieren al mismo tiempo de disponibilidad oportuna de recursos y de la acción fiscalizadora intergubernamental para lograr la asignación y distribución eficiente y equitativa de las competencias y recursos. (Azócar, Ob.Cit.,p.23)

En Venezuela, el proceso de descentralización iniciado en 1989, fue producto de la suma de las oportunidades para la descentralización política y administrativa permitidas por la Constitución de 1961, las cuales se hicieron evidente tras la sanción de la ley sobre elección y remoción de los gobernadores de Estado, y la Ley Orgánica de Descentralización, Delimitación y Transferencias del Poder Público. Referido marco legal ha sufrido alteraciones a través del tiempo, dando cabida a los múltiples cambios sociales, económicos y políticos de cada época.

Para el país, ha representado la elección directa de gobernadores y alcaldes; eficiencia en la provisión de servicios públicos (aseo urbano); continuos procesos de rendición de cuenta que incentivan la transparencia en el manejo de los fondos públicos; incremento de la participación de las comunidades en la actividad política; mejor identificación de las necesidades de la población (congestionamiento vial, transporte masivo, entre otras); y el fortalecimiento de la democracia.

En este marco es conveniente identificar los elementos del proceso de descentralización que ha vivido el país, y el planteamiento de una nueva versión de este proceso de desconcentración de la toma de decisión política, a través de la figura de la “descentralización multicéntrica” que no es otra cosa, esgrime Azócar (Ob.Cit.), que el proceso de descentralización bajo coordinación de una entidad rectora que lo controle y supervise. Es necesario aumentar la eficiencia en la realización de programas y proyectos locales, y el incremento de la participación de la población en el diseño, ejecución, evaluación y control de las políticas públicas, para garantizar un nuevo proceso de diseño, planificación y ejecución de la acción pública local que avale su existencia.

El marco referencial de la Alcaldia de Municipio Sucre del estado Portuguesa, la descentralización ha ido tomando su espacio, con un margen importante de autonomía, y manteniendo una postura en concordancia con la visión de descentralización multicéntrica, que desde el 2001, ha venido ocupando importantes escenarios en la gestión del poder público municipal. En este sentido, es importante hacer mención al contenido filosófico de los instrumentos legales e institucionales que dominan el escenario político-situacional, en el que gravita las líneas de acción administrativa-gerencial de la Alcaldía de Sucre. En un primer término está la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela,CRBV, donde se consolida la voluntad de dar continuidad a la organización jurídico-política, hacia un Estado democrático y social, de derechos y justicia.

En este aspecto, hasta el 2012, estuvo en vigencia las Líneas Generales del “Plan de Desarrollo Económico y Social de la nación 2007-2013”, documento que definió un proceso de cambios en Venezuela, orientado hacia la construcción del “Proyecto Nacional Simón Bolívar”, el cual planteaba la profundización de los logros alcanzados por las Líneas

Generales del “Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación” (2001-2007); en este período, se orientó a Venezuela hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI, a través de las siguientes directrices: Nueva Ética Socialista; Suprema Felicidad Social; Democracia Protagónica Revolucionaria; Modelo Productivo Socialista; Nueva Geopolítica Nacional; Venezuela: Potencia Energética Mundial; y Nueva Geopolítica Internacional.

En este sentido, las políticas públicas municipales, son un horizonte temporal restringido, que buscó en una primera etapa la “Suprema Felicidad Social”, que justamente el punto de encuentro entre los dos niveles temporales y espaciales de planeación estratégica de cualquier tesis que busque reforzar las condiciones de bienestar de una sociedad.

La Alcaldía de Sucre, en este aspecto, hace énfasis en la atención e inclusión de grupos sociales que tradicionalmente han sido desatendidos y excluidos, fomentando el mejoramiento de la calidad de vida del pueblo sucrense, mediante la provisión de servicios que satisfagan oportunamente las necesidades sociales básicas en las áreas de salud, educación, vivienda y empleo. En particular, los objetivos trazados incluyen la reducción de la pobreza, la expansión de la matricula escolar, la atención primaria de la salud, y la mejora en las condiciones de habitabilidad de las viviendas de los grupos sociales de bajos ingresos. Adicionalmente, y en consonancia con el lineamiento de la “Suprema Felicidad Social” se promueve la participación comunal, la educación ambiental y la identidad cultural. (Varios autores, Ob.Cit.)

En otro aspecto, está el Plan “Portuguesa Socialista” 2009-2012, del Gobierno estadal, el cual ha constituido una herramienta esencial para la instauración y consolidación del nuevo estado comunal, dado el carácter humanista de los patrones referenciales, que aluden valores culturales de

libertad, democracia, solidaridad, responsabilidad, igualdad y justicia. Este plan se apoyó en siete (07) ejes para la acción transformadora, que permiten y promueven procesos de concienciación colectiva de los actores sociales y políticos y sus expresiones asociativas, presentes en el estado. Estos ejes se definen de la manera siguiente: Ideológico y Cultural; Inclusión Socio Productiva con un Modelo de Desarrollo "Agro- Ecológico"; Eco – Hábitat; Asistencia Integral; Seguridad Integral; Gobernabilidad y Consolidación del Poder Popular; y Participación Comunitaria.

El socialismo es, en términos de la Internacional Socialista, y de muchos países contagiados por la idea de lo social por encima de lo económico-administrativo, una de las teorías y acciones políticas que defienden un sistema económico y político, basado en la socialización de los sistemas de producción y en el control estatal (parcial o completo) de los sectores económicos.

Esto se opone frontalmente a los principios del capitalismo, pero puede, sin embargo, subsistir si se abre una "tercera vía"; es decir, un acceso concentrado en el cual se pueda definir estrategias conjuntas que a la postre den un híbrido en donde el principal beneficiado sea la persona, el ciudadano común que trabaja y labra su destino con supremo sacrificio.

El fin último de los socialistas es establecer una sociedad de ética, derecho y justicia, sin clases, centrando su atención cada vez más en reformas sociales que aminoren la "explotación del hombre por el hombre" en el seno de la aldea global capitalista; la idea es humanizar y hacer menos materialista a la sociedad moderna alienada y consumida por el deterioro de los valores excelsos del amor y la igualdad. A medida que el movimiento socialista evolucione y crezca, el concepto de lo social irá adquiriendo diversos significados en función del lugar y la época donde se inserte,

siempre y cuando pueda coexistir con una sociedad capitalista que es el único camino expedito para alcanzar objetivos particulares de bienestar bajo la figura de la aptitud y el talento. El Socialismo, como movimiento surgido en el medio rural del estado Portuguesa, sobre todo en el municipio Sucre, se ha convertido en el resultado directo de la independencia del ser humano y está basado en principios de honorabilidad y transparencia. Voces como las de Frederick Maurice, Charles Kingsley y John Ludlow, quien en el año 1848, empezaron a publicar Políticas para la gente, propiciaron una corriente de pensamiento que apoyaba a la clase trabajadora y animaba a los ricos a practicar la justicia y la caridad imbuidas del espíritu del compañerismo.

En este aspecto, los socialistas que han anidado en el mundo, pensaban que el cambio del capitalismo al socialismo debía ser fundamentalmente económico y no político, por lo que consideraban que la acción política era únicamente un medio para propagar sus ideas.

Esto lleva a considerar las directrices de las nuevas políticas públicas enfocadas desde el “Plan de la Patria”, con ideas que sinteticen el papel que, partiendo de los grandes objetivos históricos del “Plan de la Patria”, alcance consolidar una política social hacia la excelencia. Por un lado, reconocer que la regulación Estatal de las actividades capitalistas debe ir pareja al desarrollo correspondiente de las formas de regulación supranacionales; por otro, crear un espacio social municipal que sirva de precursor a un Gobierno de bienestar armonizado; y reforzar el poder del consumidor y del ciudadano para compensar el poder de las grandes empresas y del sector público; en este mismo aspecto, mejorar el puesto de la mujer en la sociedad para superar la imagen y prácticas del socialismo tradicional, en exceso centradas en el hombre, y enriquecer su antiguo compromiso a favor de la igualdad entre los sexos, descubriendo una estrategia destinada a asegurar el crecimiento económico y a aumentar el empleo sin dañar el medio ambiente;

y organizar un orden social orientado a reducir el desequilibrio existente entre la estructura capitalistas desarrolladas y el modelo alternativo de una economía socialista-comunal.

Estos cincos grandes objetivos históricos del “Plan de la Patria”, tienen que ver con el siguiente perfil, adecuados a la realidad local del municipio Sucre: En primer gran Objetivo Histórico, es defender, expandir y consolidar el bien más preciado que hemos reconquistado después de 200 años: la Independencia Nacional; donde el Gobierno Bolivariano del Municipio Sucre, ha mantenido durante toda la experiencia de gestión ejecutiva del gobierno local, una política de participación ciudadana activa. Empezando por darle concreción a lo dispuesto en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (de aquí en adelante, CRBV), en su artículo 62, que otorga el derecho de participar libremente en asuntos públicos (de igual modo los artículos 70 y 184), como las disposiciones incorporadas a la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, en el 2010, que expresan la adecuación de los Consejos Comunales a la dirección de las políticas públicas de carácter local, se activó un cronograma de Asambleas ciudadanas donde, conjuntamente con el Alcalde y el equipo de Concejales bolivarianos, se dieron a la tarea de identificar las necesidades más sentidas del colectivo, por la vía de las mesas de trabajo comunitario.

El segundo gran Objetivo Histórico, expresa “Continuar construyendo el socialismo bolivariano del siglo XXI, en Venezuela”, como alternativa al sistema destructivo y salvaje del capitalismo y con ello asegurar la “mayor suma de seguridad social, mayor suma de estabilidad política y la mayor suma de felicidad” para nuestro pueblo; el tercer gran Objetivo Histórico, expresa “convertir a Venezuela en un país potencia en lo social, lo económico y lo político dentro de la Gran Potencia Naciente de América Latina y el Caribe”, que garanticen la conformación de una Zona de paz en

nuestra América. En el municipio existen diversas formas de infraestructuras para el beneficio y procesamiento del café. En cuanto a la propiedad unas son del Estado venezolano, otras del gobierno regional, de la Alcaldía y otras del poder popular. No hay articulación entre ellas. Un alto porcentaje de la producción es adquirido por los intermediarios.

El cuarto gran Objetivo Histórico, expresa "contribuir al desarrollo de una nueva Geopolítica Internacional en la cual tome cuerpo un mundo multicéntrico y pluripolar que permita lograr el equilibrio del Universo y garantizar la Paz planetaria". El fortalecimiento de la educación es fundamental para procurar la mayor suma de felicidad para nuestro pueblo, además contribuye a desligarnos de los mecanismos de dominación imperial, lo que permite consolidar la soberanía nacional.

Y por último, el quinto gran Objetivo Histórico, hace sus votos por preservar la vida en el planeta y salvar a la especie humana. La situación ambiental del municipio Sucre no puede dejar de enmarcarse dentro del proceso histórico, económico y social, de la Revolución Bolivariana, por el que se ha transitado y por su vinculación y efectos producidos sobre el medio ambiente.

La Revolución ha heredado una estructura económica deformada, de base agropecuaria atrasada, con un escaso desarrollo industrial y un medio ambiente negativamente impactado. Existía, una crítica situación social con altos niveles de pobreza, desempleo, analfabetismo y bajos niveles de salud, que determinaron las difíciles condiciones de vida a las que se vio sometida la mayoría de la población. (Varios autores, 2013, pp.23-59).

Las profundas transformaciones económicas y sociales logradas por el proceso revolucionario, condujeron a cambios favorables en las condiciones

de vida de la población y consecuentemente un incremento en las acciones en la protección y conservación de los recursos naturales, los que son considerados como patrimonio de todo el pueblo. El balance de la actividad ambiental de la Revolución en el municipio Sucre, es positivo. Las mejoras de las condiciones ambientales y de la calidad de vida en un marco de equidad; el incremento de la superficie boscosa local, la declaración de un conjunto de áreas protegidas y la propuesta de integración en un sistema nacional; el trabajo sistemático de ordenamiento territorial y de evaluación ambiental de las inversiones priorizadas; el uso de las capacidades científicas en el diagnóstico y el desarrollo de tecnologías para la solución de muchos problemas del medio ambiente; el proceso de introducción paulatina de la dimensión ambiental en el Sistema Nacional de Educación y el fortalecimiento creciente de la gestión ambiental nacional, son algunos de los logros alcanzados. (Varios autores, Ob.Cit.)

Son objetivos de esta Estrategia Ambiental municipal, indicar las vías idóneas para preservar y desarrollar los logros ambientales alcanzados por la Revolución, superar los errores e insuficiencias detectadas e identificar los principales problemas del medio ambiente en el país, que requieren de una mayor atención en las condiciones actuales, sentando las bases para un trabajo más efectivo, en aras de alcanzar las metas de un desarrollo económico y social sostenible.

A todas estas, la idea de profundizar el desarrollo de la nueva geopolítica nacional, parte de tener en cuenta la preservación del medio ambiente para un buen vivir; es por ello que se deben crear planes del manejo integral de los desechos sólidos; y fomentar las 3R (recolectar, reciclar y reutilizar) para dar un buen uso y minimizar los desechos sólidos. De igual forma se deben implementar planes que mejoren la dotación de los servicios públicos. (Varios autores, Ob.Cit.)

Es decir, entra en juego el concepto de planificación y estrategia, como unidades medulares para afrontar la propuesta de un plan estratégico quie permita modernizar el marco institucional de la Alcaldía de Sucre. Una de las funciones especificas de un servidor público consiste en ejecutar las funciones de planificar, es por ello que Chiavenato (2004), señala que: la planificación determina los objetivos ha lograr, selección de alternativas, actividades, lapso, medios y métodos para su ejecución y cumplimiento de los mismos. Asimismo abarca los diferentes niveles de dirección con el fin de orientar la acción de todos los componentes de la empresa, hacia el logro de los fines provenientes (p.228).

En este orden de ideas planificar es prever, anticipar los recursos tanto humanos como económicos para el alcance de los objetivos coordinados con las estrategias y actividades. Por lo tanto, el gerente determina las metas, establece los planes y procedimientos para alcanzarlos. Es decir, lo que hay que hacer, cuando, cómo y en que orden.

Por lo antes expuesto Lúquez (2006), afirma que "…la planificación es fundamentalmente normativa, se rige por las leyes que la gobiernan mientras que en la gerencia la planificación es estratégica la cual subordina la norma hasta superar su parte inflexible sin caer en excesos" (p.7).

El mismo Lúquez (Ob.Cit.), diferencia dos tipos de planificación: la primera es la normativa que se rige por las leyes y la segunda planificación estratégica, logra elaborar una análisis de situación, que permite ver la realidad y diseñar planes de contingencia, monitoreo de la organización, superando al modelo normativo que se expresa en el "deber ser", riguroso centrado en el diseño expresado en un plan.

En otro aspecto, la estrategia se destaca por las habilidades o el arte para dirigir un asunto. Para Ruiz (2000), la estrategia establece el logro de un aprendizaje significativo, parten de un planteamiento para el desarrollo de la instrucción, permitiéndole al administrador o administradora, orientar la toma de decisiones hacia métodos y que conlleve a un estatus ideas de internalización y manecjo de las necesidades propias de la organización.

En concordancia, Díaz (2001) dice que las estrategias son procedimientos y recursos utilizados por el administrador o conocedor del área administrativa de la Alcaldia de Sucre, para promover la adecuación de los procedimientos, actividades y medios, a fin de facilitar la eficiencia y eficacia en lo trabajos emprendidos. En este aspecto, dice Billanching (2000), que las estrategias son procedimientos que permiten alcanzar los objetivos y sistematizar las acciones para el logro de los mismos donde interactúan colectivo y funcionariado, en atención a unos objetivos y contenidos preestablecidos, sin obviar la interrelación con el ambiente y sus experiencias de aprendizaje. (p.21)

A todas estas, está la necesidad de crear condiciones de control en la ejecutoria de las políticas públicas; según Ontoria (2001), en una reflexión personal sobre estrategia, indica que deben ser ricas en contenido figurativo, para incitar el pensamiento intuitivo y estructural, que ayude en la construcción de la realidad; el pensamiento semántico para el desarrollo del pensamiento verbal y cognitivo, recogiendo la dimensión humana de la realidad. (p.34). Lo descrito por el autor enfoca la importancia de establecer un proceso de capacitación en estrategias con el fin de generar la práctica pedagógica con mayor adecuación. Por su parte, Barrigas (1998), conceptualiza las estrategias como "…procedimientos que incluyen técnicas, métodos, operaciones o actividades específicas para el logro del aprendizaje y la solución de problemas académicos y/o aquellos otros aspectos

vinculados a ellos". (p. 114). Al respecto se puede inferir que, las estrategias en la organización de carácter gubernamental, son acciones socializadoras que van a incidir en la planificación didáctica del docente para ser aprovechadas de forma específica en relación constructivista en el espacio local situacional. En este aspecto entra el control, como parte de los procesos gerenciales. Su objetivo, es verificar la ejecución de la aplicación de la planificación, programas y aplicar los correctivos de acuerdo a la responsabilidad de los miembros que conforman la institución. Tiene como propósito medir cualitativamente y cuantitativamente la ejecución del cumplimiento de las normativas.

En tal sentido, Teixedó (2005), señala que: el control consiste en verificar si se cumple de acuerdo al plan, normas, instrucciones y objetivos establecidos con la finalidad de corregir las debilidades y errores (p.63). Evidentemente, en las instituciones públicas es necesario como lo expresa el autor, verificar el cumplimiento de la planificación, plan de evaluación, los proyectos de acuerdo a los lineamientos enmarcados de la dirección de la institución. El gerente debe periódicamente verificar el funcionamiento de la planificación, medir los resultados y comparar los resultados con lo esperado.

En este orden de ideas, Koontz (2004), señala "el control es el proceso de determinar, evaluar, corregir el desempeño de las actividades de los subordinados para asegurar que los objetivos, metas institucionales se ejecuten". (p.64) de alli que se enfatiza que esta es la ultima función administrativa, que tiene como finalidad medir e impulsar la eficiencia y eficacia institucional, para el cumplimiento de los objetivos, proyectos, actividades y ajustar o modificar lo planteado, monitorear el desempeño de los empleados.

Es necesario señalar que los aspectos inherentes a la supervisión institucional, plasmada en herramientas, deben responder a cada elemento involucrado para resolver las situaciones que determina el marco gerencial, orientando así la capacidad de incidir en los fundamentos organizados que hacen mención a la calidad del uso de los recursos físico y financieros, en razón de facilitar los cambios gerenciales.

El control y seguimiento, son un complemento que genera la sistematización de cada uno de los involucrados en dar respuestas al desarrollo gerencial en cuanto al manejo de los procedimientos aplicados para supervisar. En este sentido Nubes (2004), manifiesta que el control y seguimiento: "…es un proceso sistemático que genera la capacidad de generar respuestas inmediatas que parten del dinamismo y creatividad que desarrolla cada gerente …" (p. 120).

Lo descrito permite enfocar la relevancia que tiene este fundamento como parte complementaria sobre el desarrollo de cada una de las directrices que va a enfocar las respuestas pertinentes hacia en mejoramiento de la calidad gerencial, enmarcando respuestas sobre las posibles teorías que van a sustentar el control y seguimiento. Por otra parte Sánchez (2003), señala que existen elementos que caracterizan el control y seguimiento entre los cuales nombra: Determina la visión sobre el deber ser del gerente en el proceso de supervisión; Describe los elementos que van a consolidar el proceso de la supervisión en cuanto al acompañamiento que se realice a los procesos administrativos; y fomenta estrategias que le permiten desarrollar la creatividad en la función gerencial.

Estas características estructuran un beneficio como un aporte a la investigación debido a que centran la misión de cómo facilitar el desarrollo eficaz de la supervisión a través de una gerencia participativa en la cual se

involucren a cada uno de los miembros que conforman el desarrollo interactivo del compromiso hacia la supervisión gerencial, además representa la capacidad de organizar ideas donde el gerente pueda promover los cambios en el proceso organizacional.

Un concepto importante que permite vincular los lineamientos del "Plan de la Patria", en la adecuación y modernización estructural de la Alcaldía de Sucre, es el desarrollo endógeno, el cual abre espacios de participación al pueblo para incorporarse a las actividades económicas dando paso a la producción desde de la comunidad. Estas pueden ubicarse en áreas como: industrial, agrícola, turística, infraestructura y de servicio. En este sentido Arocena (2001) plantea que el desarrollo endógeno es la base de un nuevo modelo económico, radicalmente distinto al viejo modelo de desarrollo que, impuesto por los intereses extranjeros con la complicidad de los Gobiernos anteriores, ha condenado al pueblo Venezolano a la pobreza, a la exclusión, la violencia y la subordinación. (p.3)

Este nuevo modelo de desarrollo parte de nuestras necesidades y potencialidades reales en la búsqueda de una economía más democrática; en la que participemos y ganemos todos por igual. (Arocena, Ob.Cit.)

Por consiguiente, se puede especificar que el desarrollo endógeno en el proceso de la capacitación profesional también es una fuente didáctica orientada hacia la calidad de manera conjunta con la excelencia que se espera en la formación de profesionales que mantengan un criterio enmarcado en la capacidad para incrementar el desarrollo humano del país. Bajo esta perspectiva, la importancia del desarrollo endógeno parafraseando lo de Arocena (Ob.Cit.) se trata, en definitiva de construir el poder popular desde sus base materiales, que no son otras que la producción para satisfacer las necesidades y la justa distribución de la riqueza generadas. Es

decir, el desarrollo endógeno se impulsa a través de la localización de territorio, una infraestructura instalada, población con vocación y competencia, el establecimiento de cadenas productivas, garantizando la producción de vienes y constituyendo los núcleos de desarrollo.

En un sentido puntual, el desarrollo endógeno, reitera Arocena (Ob.Cit.), presenta algunas características, que reflejan la importancia de este tipo de desarrollo: (a) Se trata de dar cuenta de las particularidades regionales y nacionales potenciando sus fuerzas propias; (b) Impulsar la transformación de los recursos naturales, construyendo cadenas productivas, eslabonando la producción-distribución y consumo; (c) Aprovechamiento eficiente de la infraestructura y capacidad instalada; (d) Incorporación de la población excluida; (e) Adopción de nuevo estilo de vida y de consumo; (g) Desarrollo de nuevas formas de organización tanto productiva como social; y (i) Construcción de redes productivas de diversos tamaños y estructuras tecnológicas, como pueden ser las microempresas y cooperativas.

En referencias a estas características, se puede manifestar que el desarrollo del plan estratégico es un modelo que va a permitir enfocar de forma específica la prospectiva de la comunicación vinculada con la productividad organizacional. Es importante señalar, apoyándo esta percepción en ideas de Leff (2001), que: “…el desarrollo endógeno, humano y sostenible, comprende los derechos humanos fundamentales como principal objetivo, de manera que se tome al ser humano en su totalidad”. (p.33).

Se puede especificar que este fundamento busca que los seres humanos en su totalidad se capaciten para alcanzar el desarrollo personal y comunitario, transformar sus propios recursos para producir nuevas fuentes de empleo, interactuar con la naturaleza y la tecnología, preservar el medio

ambiente y aprovecharlo correctamente, desarrollar sus regiones y elevar la calidad de vida. Significa que en la concepción del desarrollo están presentes la dimensión humana y la preocupación ambiental.

Es oportuno mencionar que la formulación de los proyectos en las instituciones, se consolida bajo las diferentes concepciones que permiten sustentar de manera teórica el tema presentado. Al respecto, Perrenoud (2000), establece que la metodología del proyecto: es la espina dorsal de una organización como manera común de construcción de los saberes; la organización, por la vía de los proyectos, está muy ligada a la articulación entre formación, investigación y proyección social. La meta de un proyecto es buscar respuesta o dar soluciones y, esencialmente, desarrollar competencias cognitivas, amplias y socioafectivas de los estudiantes. (p.40).

Lo descrito permite hacer referencia a la importancia de los fundamentos teóricos que orientan el proceso de la formación profesional en cuanto al desarrollo del adiestramiento con el propósito de lograr esquematizar cada aspecto en el proceso de adecuación de la Alcaldía de Sucre, al espíritu ideológico y de transformación del documento “Plan de la Patria”. De acuerdo a este señalamiento Perrenoud (Ob.Cit.) establece los siguientes objetivos según el desarrollo de la metodología de proyectos: Lograr la movilización de saberes o procedimiento, desarrollar competencia; Dejar ver prácticas sociales que incrementan el sentido de los saberes; Provocar nuevos conocimientos en el marco mismo del proyecto; y Formar para la concepción y conducción de proyectos, entre otros. Estos objetivos van a contribuir a sustentar la capacidad interactiva que es orientada al fortalecimiento de los elementos conceptuales enmarcados en cada aspecto relacionado con la práctica gerencial en la Alcaldía de Sucre.

La metodología de proyectos fortalece la capacidad para aprender a emprender y cooperar; en este sentido, Braslavsky (1999), señala los siguientes aspectos: Producir conocimientos contextualizados; Intervención de la comunidad a través de diferentes prácticas; y poner en práctica procesos productivos de diversas naturalezas.

Sobre este enfoque, se hace énfasis en que la renovación de la gestión administrativa, esta dirigido a la adaptación de las prácticas que motiven el desarrollo de una gestión compartida que permita ejercer mecanismos de evaluación a la Alcaldía, todas las áreas administrativas, construyendo un clima que incentive la participación ciudadana y la ejecución de proyectos que fomenten experiencias innovadoras.

2.3 Bases Legales

Un plan estratégico para la modernización de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa, se sustenta en la composición de los instrumentos legales fundamentales vigentes, en el área de planificación y el sistema de planes y otros instrumentos jurídicos vinculantes a ello.

Estos constituyen el sustento jurídico de las líneas de políticas trazadas a nivel nacional que definen la construcción de nuevas realidades interpretando los intereses de la sociedad. Con el nuevo esquema conceptual y operativo en el proceso de construcción socialista, se han logrado objetivos a partir de una adecuada proyección y percepción de los intereses primarios de la sociedad, convirtiéndose en la fuerza motriz por la acción del Gobierno Nacional, siendo la expresión más legitima de la Administración Pública. Ello obedece a que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), asumió la Planificación como alta política

de Estado que expresamente lo indica el Artículo 299, del cual se hará uso de la planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta que garantice la seguridad jurídica, solidez dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad en el crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, de aquí en adelante CRBV (Publicada en Gaceta Oficial Nº 36.860 de fecha 30/12/99), expresa las directrices constitucionales para la organización de los poderes públicos, así como las competencias a nivel estadal y la debida sustentación de los derechos y deberes ciudadanos: "Artículo 299: El régimen socioeconómico de la República Bolivariana de Venezuela se fundamenta en los principios de justicia social, democracia, eficiencia, libre competencia, protección del ambiente, productividad y solidaridad, a los fines de asegurar el desarrollo humano integral y una existencia digna y provechosa para la colectividad. El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta abierta."

Otro soporte constitucional en cuanto al tema, en el marco de la nueva etapa política de la Revolución Bolivariana, es el Consejo Federal de Gobierno como órgano encargado de la Planificación y Coordinación de las políticas Publicas es el Artículo 185: "El Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la Planificación y coordinación de políticas y acciones

para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del poder nacional a los Estados y Municipios…".

En atención a este mandato constitucional se promulgó la nueva "Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular", que deroga el decreto Nº 1.528 con fuerza de ley orgánica de planificación publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, extraordinario Nº 5.554, de fecha 13 de noviembre del 2001, y todas aquellas disposiciones establecidas de leyes que contradigan las disposiciones contenidas en la presente ley, la cual tiene como objeto establecer los principios y normas que sobre la planificación rigen las normas del poder público: Popular, Municipal, Estadal y Nacional, así como los organismos y funcionamientos de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas y las instancias de participación y protagonismo del pueblo.

Por su parte la "Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular" (Publicada en Gaceta Oficial Nº 6011 de fecha 21/12/10), cuyo objetivo de la Ley en términos generales se define en el Artículo 1: "La presente Ley tiene por objeto desarrollar y establecer el poder popular mediante el establecimiento de los principios y normas que sobre la planificación rigen a las ramas del poder público y las instancias del poder popular, así como la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la Planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de `planificación que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y proyectos para la transformación del país a través de una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y de equidad".

Asimismo, en el ámbito de su aplicación el Artículo 2 establece: “Están sujetos a las disposiciones de la presente Ley: 1-. Los órganos y entes que conforman el Poder Público y las instancias del Poder Popular…”

Como Principios y Valores el Artículo 3 establece: “La Planificación Publica, Popular y Participativa como herramienta fundamental para la construcción de la nueva sociedad, se inspira en la doctrina de nuestro Libertador Simón Bolívar y se rige por los principios y valores socialistas de democracia participativa y protagónica, interés colectivo, honestidad, legalidad, rendición de cuentas, control social, transparencia, integralidad, perceptibilidad, eficacia, eficiencia y efectividad, equidad, justicia, igual social y de género, complementariedad, diversidad cultural, corresponsabilidad, responsabilidad, deber social, sustentabilidad, defensa y protección ambiental, garantía de los derechos de la mujer, de los niños, niñas y adolescentes, y toda persona en situación de vulnerabilidad, defensa de la integridad territorial y de la soberanía nacional…”.

En cuanto a la parte operativa, la Ley expresa, en su Artículo 4, que:“La planificación pública y popular tiene por finalidad: 1. Establecer un Sistema Nacional de Planificación que permita el logro de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación; 2. Garantizar el seguimiento, evaluación y control del desempeño institucional; 3. Ordenar, racionalizar y coordinar la acción pública en los distintos ámbitos y niveles político-territoriales de gobierno; 4. Fortalecer la capacidad del Estado y del Poder Popular en función de los objetivos estratégicos y metas plasmadas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación; 5. Forjar un Estado transparente, eficaz, eficiente y efectivo; 6. Fortalecer los mecanismos institucionales para mantener la continuidad de los programas y sus inversiones, así como las demás decisiones públicas relacionadas con el desarrollo sustentable del

país; 7. Fortalecer las capacidades estratégicas y rectoras del Estado y de Poder Popular para la inversión de los recursos públicos; 8. Garantizar la vinculación entre la formulación y ejecución de los planes y la programación presupuestaria; 9. Promover espacios para el ejercicio de la democracia, participativa y protagónica, como base para la consolidación del estado comunal".

El Artículo 5, define las aproximaciones que se pueden hacer a la administración pública para ubicar el proceso de modernización:"A los efectos de la presente Ley, se establecen las siguientes definiciones: Consejo de Planificación Comunal: Órgano destinado a la planificación integral dentro del área geográfica y poblacional que comprende a una comuna, teniendo como tarea fundamental la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal y de impulsar la coordinación, así como la participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de dicho plan.

"Equidad territorial: Es la acción planificación, destinada a lograr un desarrollo geográfico y geohumano equilibrado, con base en las necesidades y potencialidades de cada región, para superar las contradicciones de orden social y económico, apoyando especialmente a las regiones y comunidades de menor desarrollo relativo, con el objeto de alcanzar el bienestar social integral.

"Evaluación de proyectos: Proceso por el cual se determina el establecimiento de cambios generados por un proyecto a partir de la comparación entre la situación actual y el estado previsto en su planificación. De esa manera se intenta conocer si un proyecto ha logrado cumplir sus objetivos y metas, o determina el grado de capacidad para cumplirlos.

“Plan: Documento de planificación pública que establece en forma sistemática y coherente las políticas, objetivos, estrategias y metas deseadas, en función de la visión estratégica, incorporando los proyectos, acciones y recursos que se aplicarán para alcanzar los fines establecidos.

Planificación: Proceso de formulación de planes y proyectos con vista a su ejecución racional y sistemática, en el marco de un sistema orgánico nacional, que permita la coordinación, cooperación, seguimiento y evaluación de las acciones planificadas, de conformidad con el proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República y en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

“Proyecto: Instrumento de planificación que expresa en forma sistemática un conjunto de acciones, actividades y recursos que permiten, en un tiempo determinado, el logro del resultado específico para el cual fue concebido.

“Sistema Nacional de Planificación: Coordinación y articulación de las instancias de planificación participativa de los distintos niveles de gobierno para definir, formular, priorizar, direccionar y armonizar las políticas públicas, en concordancia con lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, de conformidad con la Constitución de la República.
Visión estratégica: Conjunto de proposiciones deseables a futuro para un período determinado, construida de manera participativa por los órganos del Sistema Nacional de Planificación”.

El Artículo 6, destaca los principios y fundamentos de la actividad de planificación en el ámbito de las políticas públicas: “La planificación pública se fundamenta en los siguientes elementos: 1. Prospectiva: Identifica el futuro, a través de distintos escenarios, para esclarecer la acción presente,

en función del futuro posible que pretende alcanzar, según las premisas de sustentabilidad; 2. Integral: Toma en cuenta las distintas dimensiones y variables vinculadas con la situación, tanto en el análisis como en la formulación de los distintos componentes del plan, integrándolos como un conjunto organizado, articulado e interdependiente de elementos necesarios para el alcance de los objetivos y metas; 3. Viabilidad: Constatación de la existencia y disposición de los factores socio-políticos, económico-financieros y técnicos, para el desarrollo de los planes y que los mismos se elaboren, ejecuten y evalúen con el suficiente conocimiento instrumental y la terminología apropiada; 4. Continuidad: Permite, sostiene y potencia procesos de transformación, con el propósito de materializar los objetivos y metas deseadas, 5. Medición: Incorporación de indicadores y fuentes de verificación que permitan constatar el alcance de los objetivos, metas y resultados previstos y evalúa la eficacia, eficiencia, efectividad e impacto del plan, 6. Evaluación: Establecimiento de mecanismos que permita el seguimiento del plan y su evaluación continua y oportuna, con el propósito de introducir los ajustes necesarios para el cumplimiento de los objetivos y metas del plan".

Y el Artículo 7, ubica el papel de la administración pública en el marco de ley que le da justificación y creación como instancia para la toma de decisiones: "Los órganos y entes del Poder Público, durante la etapa de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes respectivos, incorporarán a sus discusiones a los ciudadanos y ciudadanas a través de los consejos comunales, comunas y sus sistemas de agregación".

Con respecto a las instancias de coordinación y formulación, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular establece en su artículo Nº 09;
"El sistema nacional de planificación promoverá la coordinación, consolidación e integración equilibrada de la actividad planificadora, a favor

de una política de ordenación que permita dar el valor justo a los territorios dando relevancia a su historia, a sus capacidades y recursos físicos, naturales, ambientales y patrimoniales; así como las potencialidades productivas que garanticen el bienestar social de todos los venezolanos y venezolanas".

A todas estas, la ley identifica las instituciones que están bajo el radio de acción del Sistema Nacional de Planificación; de este modo el Artículo 10 discrimina que estás instituciones son: El Consejo Federal de Gobierno; Los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas, Los Consejos Locales de Planificación Pública; Los Consejos de Planificación Comunal; y Los Consejos Comunales.

El Artículo 17, expresa que todos "… los órganos y entes del Poder Público en el proceso de formulación de sus planes, deberán articular con los órganos del Sistema Nacional de Planificación y los mismos tendrán que estar en concordancia con lo establecido en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, así como los distintos planes establecidos en la presente Ley".

El Artículo 18, destaca que los "… órganos de planificación del Sistema Nacional de Planificación determinados en la presente ley, contarán con el apoyo técnico de los órganos y entes del Poder Público para el cumplimiento de sus funciones".

En cuanto a la "Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno", estenuevo instrumento de legislación, publicada en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nº 5.963 Extraordinario de fecha 22 de febrero de 2010, tiene por objetivo establecer los lineamientos de la planificación y coordinación de las políticas y acciones necesarias para el

adecuado desarrollo regional. Igualmente atiende al establecimiento del régimen para la transferencia de las competencias de los entes territoriales a las organizaciones detentadoras de la soberanía originaria del estado

De esta manera, se busca que la transición de atribuciones que le fueron asignadas al Consejo Federal de Gobierno por mandato constitucional se abandonara el viejo paradigma de simple traspaso de burocracia e ineficiencia entre estructuras administrativas dando paso a un nuevo proceso de transferencia de competencia para fortalecer las organizaciones sociales que son la autentica base del Estado y figuras detentadoras de la soberanía originaria.

El Artículo 1, expresa que la "…Ley tiene por objeto regular la organización y funcionamiento del Consejo Federal de Gobierno y, en virtud de ello, y a fin de desarrollar las competencias que el texto constitucional le ha trazado, establecer los lineamientos de la planificación y coordinación de las políticas y acciones necesarias para el adecuado desarrollo regional. Igualmente, atiende al establecimiento del régimen para la transferencia de las competencias entre los entes territoriales, y a las organizaciones detentadoras de la soberanía originaría del Estado". El Artículo 2, describe que el "…Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los estados y municipios. En consecuencia, el Consejo Federal de Gobierno establece los lineamientos que se aplican a los procesos de transferencia de las competencias y atribuciones de las entidades territoriales, hacia las organizaciones de base del Poder Popular. Los lineamientos del Consejo Federal de Gobierno serán vinculantes para las entidades territoriales".

En otro aspecto, la “Ley Orgánica de Planificación y Ordenación de Territorio”, promulgada en Gaceta oficial Nº 38.633 del 27 de febrero del 2007, destaca en su Artículo 3, que a “…efectos de esta ley, se entiende por planificación y gestión de la ordenación del territorio, al proceso de naturaleza política, técnica y administrativa, dirigida a sistematizar la programación, evaluación, seguimiento y control de la evaluación del territorio, la cual forma parte del proceso de desarrollo sustentable del país, por lo que toda las actividades que se realicen a tal efecto deberán estar sujetas a la normas que regulan al sistema nacional de planificación, y servirá de base espacial para los planes de desarrollo económico y social y los demás planes legalmente establecidos“.

Ello así, que la ordenación del territorio a nivel municipal se traduce a la expresión física y territorial sobre la cual se debe elaborar los planes de desarrollo municipal dirigida a la promoción y regulación de la ocupación y uso del territorio, a la localización y organización de la red de centros poblados de base urbana y rural, concatenados a las actividades económicas y sociales de la población y la cobertura del equipamiento de infraestructuras de servicios, en armonía con el manejo y aprovechamiento de los recursos naturales y la prevención de riesgos en función de la protección del ambiente, con la finalidad de lograr los objetivos propuestos a un desarrollo sustentable que incluye la participación ciudadana, lo que va a servir de base para la planificación del desarrollo endógeno, económico y social del Municipio y a la percepción del gasto público de la nación.

En cuanto a la “Ley Orgánica de los Consejos Locales de Planificación”, instancia importante para promover la modernización estructural, en su Artículo 2, hace referencia al Consejo Local de Planificación Pública, que es la instancia de planificación en el municipio, y el órgano encargado de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo, que traería

consigo los cambios y transformaciones necesarias para darle un sentido más operativo y real al proceso de adecuación orgánica al cuerpo administrativo de la Alcaldía de Sucre.

La misma ley, en su Artículo 35, da las herramientas para adecuar tanto el marco organizacional de la Alcaldía como su fundamentación en la aplicación directa de las políticas públicas, partiendo del " diagnóstico participativo se realizará en el ámbito de la asamblea de ciudadanos y ciudadanas de cada Consejo Comunal y la asamblea respectiva de cada uno de las organizaciones sectoriales del municipio…"

En cuanto a la "Ley Orgánica del Poder Público Municipal", esta argumenta, en su Artículo 110, que el "…municipio se regirá por sistema nacional de planificación establecida en la ley que regula la materia, que promueve la coordinación, consolidación, e integración equilibrada de la actividad planificadora, en favor de una política de ordenación que permite dar el valor justo a los territorios dando relevancia a su historia, a sus capacidades y recursos físicos, ambientales y patrimoniales; así como las potencialidades productivas que garanticen el bienestar social de todos los venezolanos y venezolanas".

En cuanto a la "Ley de las Comunas", esta da cabida a la modernización estructural desde la plataforma del Consejo de Planificación Comunal; el cual es "…el órgano encargado de coordinar las actividades para la formulación del Plan de Desarrollo Comunal, en concordancia con los planes de desarrollo comunitario propuestos por los consejos comunales y los demás planes de interés colectivo, articulados con el sistema nacional de planificación, de conformidad con lo establecido en la ley".(Artículo 33)

Por su parte la “Ley de los Consejos Comunales”, establece, en su Artículo 44, que el “…ciclo comunal en el marco de las actuaciones de los consejos comunales, es un proceso para hacer efectiva la participación popular y la planificación participativa que responde a las necesidades comunitarias y contribuye al desarrollo de las potencialidades y capacidades de la comunidad.

“Se concreta como una expresión del poder popular, a través de la realización de cinco fases: diagnóstico, plan, presupuesto, ejecución y contraloría social…”

Ahora bien, las Ordenanza de los Consejos Locales de Planificación del Municipio, que tiene por objeto regular la organización y funcionamiento del Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Sucre del Estado Portuguesa y su relación con las instancias del Poder Popular, para garantizar la tutela efectiva del derecho constitucional a la participación libre y democrática en la toma de decisiones en todo el ámbito municipal (Artículo 1), se enfoca en salvaguardar el estamento institucional de la organización municipal y proyectar el trabajo ejecutivo y legislativo, hacia la satisfacción de las necesidades más sentidas del municipio. Son ordenanzas ganadas a la desburocratización y al fortalecimiento del Estado como instrumento de solución de problemas y no como instancia obstaculizadora de las políticas públicas.

2.4 Sistema de Variables

El sistema de variable, es una cualidad susceptible de sufrir cambios; consiste en una serie de características por estudiar, definidas de manera operacional, es decir, en función de sus indicadores o unidades de medida.

El sistema fue desarrollado mediante un cuadro, donde además de variables, se especifiquen sus dimensiones e indicadores, y su nivel de medición. (Ver Cuadro N°1)

Cuadro N°1
Cuadro de Operacionalización de variables

Objetivo General	Variables	Definición Conceptual	Definición Operativa	Dimensión	Indicadores	Items
Proponer un plan estratégico enmarcado en los lineamientos del "Plan de la Patria", 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa.	Estrategia	La articulación de una idea que tiene acción y reacción, para alcanzar una meta u objetivo determinado. (Azócar,2007,p.34)	Acciones y actividades que adecuen los procesos gerenciales de la Alcaldia de Sucre a los objetivos del Plan de la Patria.	Gerencial	-Control -Supervisión -Dirección	1-5 6-10 11-12
	Organización	Las corporaciones de carácter local, corporación municipal, gobierno local o gobierno municipal, son distintos nombres para la institución que realiza las funciones de órgano de gobierno o administración local de un municipio… (Blutman , 2009, p.45)	Estructura organizativa-funcional de la Alcaldia de Sucre, con misión y visión, enmarcados en los objetivos del Plan de la Patria.	Administrativo	-Planificación -Eficiencia -Eficacia	13-15 16-19 20-22

FUENTE: Mendoza, 2014.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación se enmarca en el paradigma positivista, el cual hace énfasis en los datos empíricos, cuantitativos, como base del conocimiento científico. Algunos autores (Hurtado,Ob.Cit., y Arias, 2006), conciben al paradigma positivista como un acercamiento a una realidad única, que puede ser fragmentada para su análisis y las partes pueden ser manipuladas independientemente. De acuerdo con la concepción dialéctica del conocimiento existen múltiples realidades construidas por cada persona, por lo tanto, el estudio de una parte está influido por el estudio de las otras partes de esa realidad. En este paradigma el sujeto y el objeto son independientes. En la concepción dialéctica del conocimiento el sujeto y el objeto interactúan de manera dialéctica, es decir, se modifican mutuamente y por tanto, son inseparables.

Por consiguiente, el enfoque positivista asume que es posible desarrollar una investigación libre de valores. En la concepción dialéctica del conocimiento tenemos que aceptar que los valores del investigador, del contexto particular en la que se realiza y de las teorías que la fundamentan, etc., tienen importancia y determinan los resultados. La investigación positivista tiene un enfoque metodológico predominantemente cuantitativo, mientras que la investigación que se deriva de la concepción dialéctica del conocimiento debe privilegiar los enfoques cualitativos. Siguiendo con este orden de ideas, el presente estudio parte de teorías previamente seleccionadas de la cual se extraen, por un enfoque hipotético-deductivo, planteamientos que permitan ser confirmados o desechados. En la concepción dialéctica del conocimiento la teoría que se acepta en el marco

de la investigación es la que tiene relación más directa con el tema investigado o la que se desprende de ello. La presente investigación desde el enfoque positivista, aborda diseñados y condiciones previamente establecidas, orientando las reflexiones interpretativas hacia una concepción dialéctica del conocimiento.

3.1 Tipo de Investigación

El tipo de investigación es descriptiva de campo; la cual se da, citando ideas de Hurtado (Ob.Cit.), con el propósito de exponer el evento estudiado, "…haciendo una enumeración detallada de sus características…" (p.109); esta puede dividirse en dos tipos principales de Campo o de Laboratorio; entendiendo esta postura como la metodología de investigación que corresponde con un proyecto en la modalidad de factible.

El proyecto factible, esgrime Arias (Ob.Cit.), es la solución, desde el ámbito de la planificación, para la resolución de algún problema o necesidad en una organización o grupo étnico organizado. De esto se desprenden actividades de intervención, cambio e innovación en organizaciones y sobre situaciones reales, previamente planificadas y ejecutadas por el estudiante bajo la supervisión del Instituto. Están sustentados en los procesos de: análisis de situaciones y problemas reales; conceptualización y formulación de soluciones; acción sobre la realidad; evaluación de resultados; reflexión y análisis de las experiencias (p.19).

Es de mencionar además, que se empleó, como soporte metodológico, la investigación de campo, que según Arias (Ob.Cit.), "…consiste en la recolección de datos directamente de los sujetos investigados, o de la realidad donde ocurren los hechos (datos primarios, sin manipular o controlar variable alguna" (p.28).

Por otra parte, la investigación descriptiva se interesa por las condiciones o relaciones existentes; las prácticas que predominan, las creencias y actitudes, los procesos que suceden o las tendencias que están desarrollándose (Arias,Ob.Cit.,p.11). En ese sentido, se describe las estrategias y se le da un sentido práctico a través de los planes de acción.

Las investigación de tipo descriptiva, en la modalidad proyecto factible, diagnóstica y estudia, sobre la base social, fundamentándose, en el fenómeno de estudio, en concreto, indicando los rasgos más peculiares o diferenciadores. La descripción consiste en responder a las siguientes cuestiones: ¿Qué es? ¿Cómo es? ¿Dónde está? ¿De qué está hecho? ¿Cómo están sus partes, si las tiene, interrelacionadas?¿Cuánto?

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

La metodología a un proyecto factible, tiene un diseño de ejecución identificado en tres fases: diagnóstico, factibilidad y diseño:

Fase I: Diagnóstico

El diagnóstico, es un procedimiento que de acuerdo a lo señalado por Hurtado (Ob.Cit.), intenta captar, reconocer y evaluar sobre el terreno los

componentes y las relaciones que se establecen en una situación estudiada con el propósito de poder actuar sobre ella para mejorarla, modificarla o erradicarla, de allí que en la presente investigación se diagnosticarán la necesidad de adecuación de las políticas públicas de la Alcaldía del municipio Sucre, al marco de Ley del Plan de la Patria 2013-2019.

Fase II: Factibilidad de la Propuesta

Una vez que se abordó el diagnóstico, donde se dio con necesidades y requerimientos básicos que identifican el objeto de estudio; la factibilidad, se refiere a la disponibilidad de los recursos necesarios para llevar a cabo los objetivos o metas señalados, la factibilidad, para el caso del presente estudio, se apoya en dos aspectos básicos: técnico y lo administrativo.

El éxito de un proyecto está determinado por el grado de factibilidad administrativa y técnica. El estudio de factibilidad sirve para recopilar datos relevantes para encaminar el desarrollo de un proyecto y en base a ello tomar la mejor decisión, si procede su estudio, desarrollo o implementación. Los objetivos del estudio de Factibilidad, son: Auxiliar a una organización a lograr sus objetivos; y Cubrir las metas con los recursos actuales en las áreas técnicas, económicas y operativas.

Fase III: Diseño de la propuesta

El proyecto factible tiene un ciclo vital; es decir, su realización comprende una serie de etapas lógicas que comienza con la formulación de la idea original y el desarrollo de un plan de actividades, continúa con la identificación y la comprobación de las capacidades y necesidades de las partes interesadas y, por último, comprende las etapas de diseño de la propuesta.

3.2 Población y Muestra

La población, según lo señalado por Arias (Op.Cit), “representa la totalidad de personas, cosas o elementos que presentan características comunes” (p.98). Para esta investigación, los sujetos participantes son todos los funcionarios de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre. La muestra, definida por Arias (Ob.Cit.), “…como una parte de la población, o sea un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo” (p.100). Para la presente investigación se tomó un 10% de la población objeto de estudio como muestra representativa.

La población de la Investigación está conformada por el número de personas que trabajan en los ente descentralizado de la Alcaldía de Sucre, como se dijo anteriormente, para lo cual, discriminando por ente, se tiene: Instituto Municipal de Vialidad y Transporte 65 funcionarios; y por el Instituto Municipal de Deporte y Cultura, 60 funcionarios, para un total 125 funcionarios; siendo el 10% representativo, como muestra, en razón de lo expresado por Arias (Ob.Cit.), pero se le da un valor equidistante de 14 funcionarios a consultar, los cuales, del conjunto de los entes descentralizados, han sido aleatoriamente seleccionados. Arias (Ob.Cit.), destaca que la población, como un conjunto finito o infinito de elementos con característica comunes, los cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación, queda delimitada en una muestra valida, en un margen de representación de 10 al 15%, cuando la población total no excede los cien sujetos a investigar. (p.81)

3.3 Las Técnicas e Instrumento de recolección de información

Para accesar a la información del exterior, se utilizó una variedad de métodos a fin de recopilar los datos sobre el objeto en estudio, como lo fue la

encuesta, la observación directa o inspección de registros (revisión en el sitio) y el análisis de contenido y estadístico descriptivo.

La encuesta, según Arias (Ob.Cit.), es un estudio observacional en el que el investigador busca recaudar datos por medio de un cuestionario previamente diseñado, sin modificar el entorno ni controlar el proceso que está en observación; los datos se obtienen realizando un conjunto de preguntas normalizadas dirigidas a una muestra representativa o al conjunto total de la población estadística en estudio, integrada a menudo por personas, empresas o entes institucionales, con el fin de conocer estados de opinión, características o hechos específicos.

Por su parte, la observación directa, es una técnica, argumenta Arias (Ob.Cit.), que consiste en observar atentamente el fenómeno tomar información y registrarla para su posterior análisis. La observación, en la presente investigación, es un elemento fundamental para el proceso investigativo; en ella se ha apoyado el mayor numero de datos que han permitido delimitar el objeto de estudio. A todas estas, el análisis de contenido, según Hurtado (Ob.Cit.), es una metodología de las disciplinas sociales y de la bibliometría que se enfoca al estudio de los contenidos de la comunicación; parte del principio de que examinando textos, es posible conocer no sólamente el significado, sino información general sobre el contexto de ideas que han ido surgiendo en el tiempo acerca del tema en estudio.

Y finalmente, el análisis estadístico, que es una parte de la estadística que se dedica a analizar y representar los datos. Este análisis fue básico en la presente investigación, ya que permitió identificar la tendencia de generalizar toda la población en razón de la muestra trabajada; las primeras conclusiones obtenidas tras un análisis descriptivo, es inferencial, y se lleva a cabo calculando una serie de medidas de tendencia central, para ver en

qué lugar los datos se agrupan o dispersan en torno a un valor central. (Arias, Ob.Cit.)

3.3.1 Instrumento

El instrumento de recolección de información, para el presente estudio, es el cuestionario en la modalidad Escala Likert; la de medición corresponde, según Arias (Ob.Cit.), a las actitudes que vienen a ser identificadas como inclinaciones y sentimientos, prejuicios o distorsiones, nociones preconcebidas, ideas, temores, amenazas y convicciones de un individuo acerca de cualquier asunto específico.

Por su parte, la escala de medición de actitudes, expresa Arias (Ob.Cit.), no interesa propiamente la opinión o el conjunto de palabras que expresa la persona. Lo que en realidad es importante es la actitud de quién opina. La escala de medición de actitudes analiza los pensamientos y sentimientos de la persona hacia los hechos ya especificados. Las actitudes pueden medirse a través de diversos tipos de escalas entre las que destacan la escala de actitudes tipo Likert mide actitudes o predisposiciones individuales en contextos sociales particulares. Se le conoce como escala sumada debido a que la puntuación de cada unidad de análisis se obtiene mediante la sumatoria de las respuestas obtenidas en cada ítem. La escala se construye en función de una serie de ítems que reflejan una actitud positiva o negativa acerca de un estímulo o referente. Cada ítem está estructurado con cinco alternativas de respuesta: S= (Siempre), C/S= (Casi siempre), S/O= (Solamente en Ocasiones), C/N= (Casi nunca), y N= (Nunca).

3.4 Validez

Actualmente se concibe a la medición como al proceso de vincular conceptos abstractos con indicadores empíricos. ¿Y qué es un instrumento

de medición? Es el recurso que se utiliza para registrar la información que se quiere obtener. La validez, según Arias (Ob.Cit.), es la postura de varios expertos, tomados en número impar (pueden ser 3 ó 5), que valoraran el instrumento en razón de los siguientes criterios: validez de contenido, grado en que un instrumento refleja un dominio específico de contenido de lo que se mide; validez de criterio, que se establece al validar un instrumento de medición al compararlo con algún criterio externo que pretende medir lo mismo; y validez de constructo, la cual explica el modelo teórico empírico que subyace a la variable de interés. (Anexo N° 1).

La validez determinó la revisión de la presentación del contenido, el contraste de los indicadores con los ítems (preguntas) que miden las variables correspondientes. Se estimó la validez como el hecho de que una prueba sea de tal manera concebida, elaborada y aplicada y que mida lo que se propone medir. Algunos autores (Arias, Ob.Cit., Hurtado, Ob.Cit., entre otros), señalan que la validez es un sinónimo de confiabilidad. El primero, se refiere al significado de la medida como cierta y precisa. El segundo, se refiere al hecho de lo que se mide actualmente es lo que se quiere medir. Se estima la confiabilidad de un instrumento de medición cuando permite determinar que el mismo, mide lo que se quiere medir, y aplicado varias veces, indique el mismo resultado.

3.5 Confiabilidad

La confiabilidad se delínea, afirma Arias (Ob.Cit.), en el caso de un cuestionario policotómico, desde una Medida de estabilidad, donde un mismo instrumento de medición se aplica dos o más veces a un mismo grupo de personas, después de cierto periodo.

En lo que respecta al presente estudio, la confiabilidad fue calculada a partir del Alfa de Cronbach, el cual, en definición de Hurtado (Ob.Cit.), es una

herramienta para calcular el grado de confiabilidad de un instrumento, el mismo oscila entre 0 y 1, siendo cero, confiabilidad nula y uno el grado más alto de confiabilidad, es decir, donde el resultado sea más cercano a cero menor será el grado de confiabilidad, el resultado donde se acerque a uno mayor será el grado de confiabilidad, atizando como punto intermedio 0,50. Con los resultados obtenidos en la prueba piloto se determina la confiabilidad mediante el cálculo del coeficiente según la siguiente fórmula:

$$\alpha = \frac{K}{K-1} = \left[1 - \frac{\sum SP^2}{\sum S_1^2}\right]$$

Los cálculos se procesaron a través de la hoja de cálculo Microsoft Office Excel 2010, siendo el resultado 0,92 (ver anexo Nº 3).

3.6 Técnicas de Análisis de Datos

El método estadístico moderno se refiere a la Inferencia estadística, ésta se relaciona con el desarrollo de métodos y técnicas para obtener, analizar e interpretar datos cuantitativos de tal manera que la confiabilidad de las conclusiones basadas en los datos pueda ser evaluada objetivamente por medio del uso de la probabilidad. La teoría de la probabilidad permite pasar de datos específicos a conclusiones generales, por eso desempeña un papel fundamental en la teoría y aplicación de la estadística.

Para el análisis de los resultados, se usó la estadística como herramienta básica para el tratamiento de datos de factibilidad, en la modalidad de descriptiva (estadística descriptivas); este tipo de modalidad es aquella que se aplica con el fin de obtener información relacionada con las características a medir en el objeto de estudio.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DE LA FACTIBILIDAD TÉCNICA Y ADMINISTRATIVA

En este punto se hace necesario reafirmar algunos conceptos abordados anteriormente, sobre todo en el aspecto metodológico, con el fin de reforzar y delimitar los elementos metódicos que fundamentaron el diseño del cuestionario de recolección de información para medir la factibilidad de la potencial necesidad de un plan estratégico para ser aplicado en el objeto de estudio. La investigación, que como se indicó es de tipo descriptiva, y en este punto se apreciaran los resultados donde la población, según el propio Arias (Ob.Cit.), la totalidad de elementos o individuos que tienen ciertas características sobre las que se desea hacer inferencia, está representada por una muestra del diez (10) por cientos, según las estimaciones, a la población de estudio, la muestra aparece conformada por dos entes descentralizados.

Cuadro N°2
Población de la Investigación

Ente	Nº de Personal Adscrito
Instituto Municipal de Vialidad y Transporte	65
Instituto Municipal de Deporte y Cultura	60
Total	**125**

Fuente: Mendoza (2014)

La muestra, como un subgrupo representativo de la población sobre el cual se habrán de recolectar los datos y se delimita de antemano con precisión, la constituyen 14 sujetos a investigar.

En este proceso se especifican los resultados adquiridos según la aplicación del cuestionario, proyectados en cuadros y gráficos, y se

analizan en base a los planteamientos teóricos y postulados de la investigación. A continuación se presenta el análisis e interpretación de los resultados de la situación diagnostica:

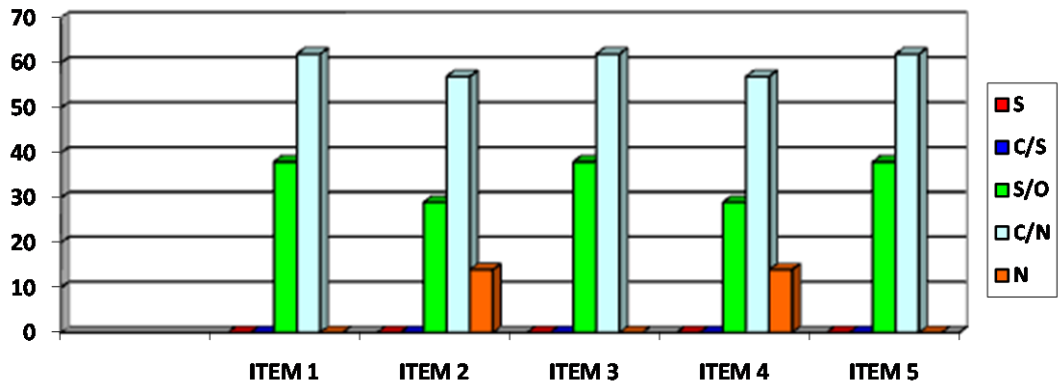
Cuadro Nº 3

Control

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
1	En la Alcaldía la Contraloría Comunitaria tiene espacio.	-	-	-	-	5	38	9	62	-	-
2	Los procesos administrativos son orientados según lo establecido en el Plan de la Patria	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14
3	El control administrativo esta de la mano con el liderazgo en la Alcaldía.	-	-	-	-	5	38	9	62	-	-
4	Se asume el control como instrumento de seguimiento y no obstáculo administrativo.	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14
5	Se necesita profundizar la participación para comprender el proceso de control.	-	-	-	-	5	38	9	62	-	-

Fuente: Mendoza (2014).

Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



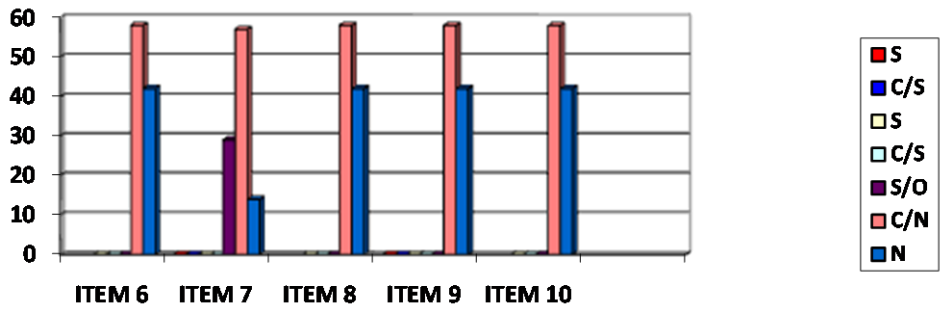
Gráfica 1. Control

En referencia a los resultados obtenidos en los ítems del 1-5, se obtuvo mayoría en la opción “casi nunca”, lo que destaca que el control en el ámbito de las políticas públicas, no ha sido eficaz para el colectivo; los resultados establecen una contradicción ante lo expresado por Chiavenato (Ob.Cit.), quien plantea que el control obedece a lo planificado, como base para desarrollar los objetivos y hacer que el los ciudadanos promueva cambios en la sociedad.

Cuadro Nº 4
Supervisión

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
6	La supervisión se acompaña de un liderazgo participativo.	-	-	-	-	-	-	8	58	6	42
7	La participación es concreta, oportuna y continua.	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14
8	La supervisión mejora los procesos administrativos.	-	-	-	-	-	-	8	58	6	42
9	La supervisión es un esfuerzo gerencial y participativo.	-	-	-	-	-	-	8	58	6	42
10	El logro de la supervisión es la eficiencia y eficacia en los procesos.	-	-	-	-	-	-	8	58	6	42

Fuente: Mendoza (2014).
Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



Gráfica 2. Supervisión

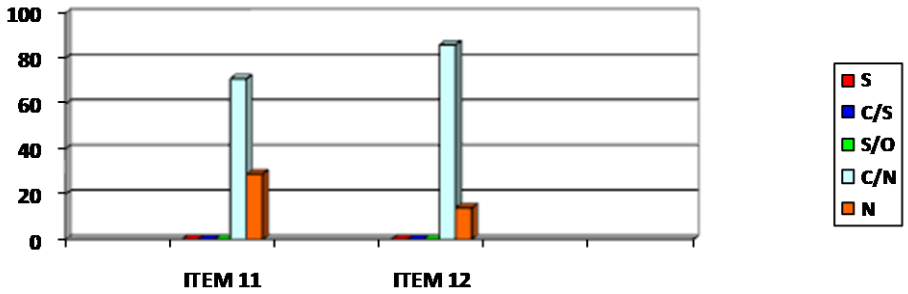
La opción “Casi Nunca”, demuestra que la supervisión, ante la ausencia de un plan orientado a objetivos nacionales, da como resultado la no coordinación de las actividades de gestión y con ello el desdoblamiento de las tareas, haciendo necesario un plan que ordene los procesos en razón a los lineamientos históricos y estratégicos del Plan de la Patria.

Al respecto, citando de nuevo Chiavenato (Ob.Cit.), es necesario usar la innovación para inducir a incrementar las tareas en cuanto a políticas públicas de carácter nacional; facilitando la importancia de inducir cada elemento descriptivo relacionado con el Plan de la Patria como referente de acción.

Cuadro Nº 5
Dirección

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
11	La dirección se ejerce a través del liderazgo.	-	-	-	-	-	-	10	71	4	29
12	La dirección se involucra con todas las partes de los procesos administrativos.	-	-	-	-	-	-	12	86	2	14

Fuente: Mendoza (2014).
Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



Gráfica 3. Dirección

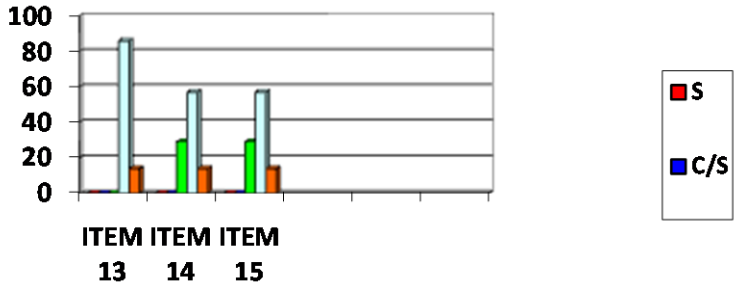
Es de hacer notar que según los datos proporcionados por los sujetos encuestados, “casi nunca” aplica los principios de dirección enmarcados una comunicación directa y efectiva de una organización de carácter comunitario, mientras que el 29% nunca ha habido dirección efectiva alguna.

En este sentido, citando de nuevo la postura de Chiavenato (Ob.Cit.), es necesario utilizar cada medio de estrategia como la comunicación, la demostración u otra que oriente al aprendiz a considerar su capacidad, habilidad y destreza para aprender, contribuyendo así a incrementar la efectividad sobre el uso de estrategias gerenciales.

Cuadro Nº 6
Planificación

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
13	Los procesos administrativos han de estar enmarcados en el plan nacional de desarrollo.	-	-	-	-	-	-	12	86	2	14
14	Los planes operativos parten de objetivos y acciones que promueven la participación activa y protagónica.	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14
15	Los planes operativos se enmarcan en la conjunción de estrategias y acciones comunitarias.	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14

Fuente: Mendoza (2014).
Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



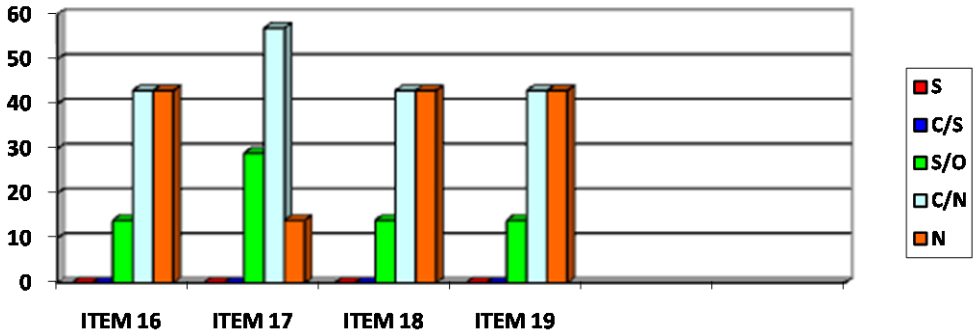
Gráfica 4. Planificación

El resultado “casi nunca”, muestra como el proceso de planificación no alcanza a lograr sus objetivos en la organización, con lo cual, advierte Caruicci (Ob.Cit.), que se obra de una manera negativa para la organización y para el aporte holística que requiere promover la organización en vías a contribuir con la profundización de los procesos de socialización descritos en el Plan de la Patria.

Cuadro Nº 7
Eficiencia

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
16	La participación ciudadana colabora con la eficiencia de los procesos gracias a sus reclamos e intervenciones en las Asambleas Ciudadanas;	-	-	-	-	2	14	6	43	6	43
17	Los planes operativos parten de variables factibles que alcanzan objetivos a corto y mediano plazo.	-	-	-	-	4	29	8	57	2	14
18	Los planes toman acciones de beneficio directo al colectivo social.	-	-	-	-	2	14	6	43	6	43
19	Los planes consideran herramientas de diagnóstico estratégico para medir los avances de lo planeado.	-	-	-	-	2	14	6	43	6	43

Fuente: Mendoza (2014).
Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



Gráfica 5. Eficiencia

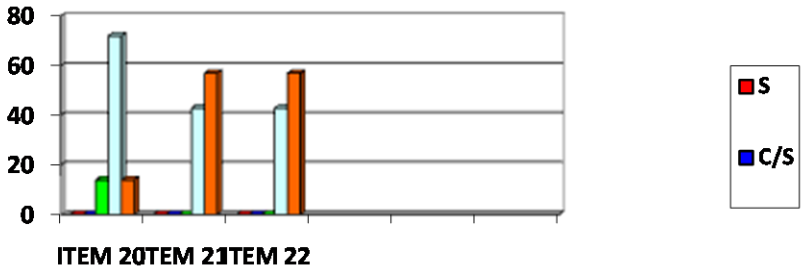
Se observa que las opciones negativas del cuestionario son las que mayor puntaje han tenido, evidenciando que la participación ciudadana no colabora con la eficiencia de los procesos con sus reclamos e intervenciones en las Asambleas Ciudadanas, simplemente porque no se ha adecuado los procesos de discernimiento y debate, a los planes e instrucciones públicas del poder nacional, lo que coloca fuera de contexto el manejo de la participación ciudadana y protagónica, y por ende hace de las respuestas del poder local, ineficientes parea resolverle al colectivo sus necesidades prioritarias.

Se puede expresar con ello lo descrito por Caruicci (Ob.Cit.), quien enfatiza la necesidad de que exista la necesidad de inducir al ciudadano a innovar sus mecanismos de participación, para fortalecer los lazos de comunicación y el efectivo ejercicio de administración pública.

Cuadro Nº 8
Eficacia

Nº	ÍTEMS	S	%	C/S	%	S/O	%	C/N	%	N	%
20	Los procesos administrativos colindan con los objetivos estratégicos del Plan de la Patria.	-	-	-	-	2	14	10	72	2	14
21	Los procesos administrativos se cumplen en el tiempo planeado.	-	-	-	-	-	-	6	43	8	57
22	La eficacia se traduce en respuesta inmediata al colectivo.	-	-	-	-	-	-	6	43	8	57

Fuente: Mendoza (2014).
Leyenda: **S:** Siempre; **C/S:** Casi siempre; **S/O:** solo en ocasiones; **C/N:** Casi nunca; **N:** Nunca



Gráfica 6. Eficacia

Haciendo énfasis en los datos, se aprecia como resulta negativo los procesos administrativos en cuanto a que colindan con los objetivos estratégicos del Plan de la Patria, porque esa adecuación aún no ha tenido cuerpo ni forma; así mismo se aprecia como los procesos administrativos no se cumplen en el tiempo planeado, y que la eficacia se traduce en respuesta nada inmediata para el colectivo; esto muestra un total rompimiento en cuanto a lo que debe ser la organización y lo que muestra es; hay un sustancial aislamiento en el marco de las políticas públicas, lo que impide que avance con éxito el establecimiento de alguna instrucción o norma del Gobierno Central. No hay una adecuación efectiva ni eficaz.

Esto coincide con lo planteado por Chiavenato (Ob.Cit.), en cuanto a que la importancia del uso de métodos de planeación que sirvan de vínculo entre las políticas públicas y los procesos cotidianos de atención al público, hacen posible la relevancia de describir el proceso significativo de respuesta adecuada a las necesidades y exigencias del colectivo; el proceso administrativo debe valerse de la planificación para promover y generar cambios que faciliten nuevos ideales que van hacia el mejoramiento de la calidad humana en las organizaciones públicas y privadas.

Conclusión

A los efectos del cuestionario aplicado, la tendencia de respuesta arroja que hay necesidad de realizar una propuesta que víncule las políticas públicas del Estado nacional, con las acciones y actividades de la Alcaldía del Sucre; la existencia humana es un experimento social permanente, la planificación es una actividad intrínseca a la vida misma. La rutina más común es, por lo tanto, planificar, cada día, todos los días; toda decisión, o por lo menos la mayoría de las decisiones, es precedida por un análisis, y este análisis es, en sí mismo, un momento de planificación.

En cuanto al acto de planificar, sin embargo, no es neutral. Emerge de un complejo proceso, racional y emocional, que combina valores, creencias, aspiraciones, deseos, pasiones, motivos, intereses, compromisos, conceptos, teorías, ideas, ideales, objetivos, símbolos, entre otros; que, en su conjunto, reflejan una concepción de realidad que atribuye ciertos significados a la vida, las cosas, los fenómenos, el ser humano. En este sentido, lo que se planee debe ser realizable; es inoperante elaborar planes demasiado ambiciosos u optimistas que sean imposibles de lograrse. La planeación debe adaptarse a la realidad y a las condiciones objetivas que actúan en el medio ambiente.

En este aspecto, el instrumento de recolección de información aplicado a una muestra respresentativa del diez por cientos, demuestra que hay una necesidad imperiosa por darle un sentido estructural y orgánico a la manera y forma de encarar las políticas públicas en la Alcaldía de Sucre.

A todas estas, se hace necesario darle vida a un plan estratégico que rompa con la estructura piramidal conque están concebidas las instancias del

poder local municipal; estructuras profundamente conservadora y reaccionaria heredada de los tiempos de la monarquía. Las instituciones tradicionales son piramidales porque responden a la lógica del capitalismo, nacieron en su seno, han sido usadas precisamente para preservar este sistema y naturalmente tienen la forma del sistema que pretenden preservar.

En cuanto a los partidos políticos, el Estado-nación, las policías y los ejércitos modernos, instituciones de la desigualdad, creadas sobre las bases del capitalismo y el derecho a la propiedad santifican, justifican y preservan los privilegios y la explotación, es decir preservan y reproducen el sistema que les dio origen: el capitalismo.

Una estructura que surja sobre las bases de la revolución y para impulsar el socialismo debe tener la forma colectivista, debe ser igualitaria y no jerárquica, libertaria y no autoritaria, orgánica y no mecánica, en una palabra: debe ser horizontal, si no, se repite la lógica del capitalismo y no se avanza en la construcción del socialismo.

Donde hay Jerarquías no hay igualdad; solamente la opaca igualdad de derecho, pero nunca la igualdad real, la igualdad de hecho. Los socialistas exigen la igualdad de hecho y las Instituciones deben ser Instituciones de los hechos y la praxis, no de la teoría y la abstracción. Donde hay Jerarquías no hay Libertad; solamente se escogen quiénes van a impartir las órdenes y eso naturalmente no es libertad.

En este sentido, tal como en el capitalismo, en una institución piramidal se tienen clases, se tiene a los de "arriba" y a los de "abajo", La dicotomía ricos-pobres en el capitalismo tiene su análogo elites-bases en una institución piramidal. Y tal como en el capitalismo, donde los de "arriba" acumulan capital, en una institución piramidal los de "arriba" acumulan

parcelas de poder político y privilegios, que luego se traducen en capital. Una Institución estructurada horizontalmente no plantea estas diferencias, además las organizaciones horizontales y en red, son altamente más eficientes que las rígidas y verticales. Como se observa, una estructura piramidal promueve la división y se quiere que las de los revolucionarios sean Instituciones Socialistas articuladas y no unas divididas y mucho menos en clases. La Alcaldía de Sucre, como Institución Socialista en la República Bolivariana de Venezuela, debe ser un ejemplo de autogobierno y de liderazgo colectivo, por ello el fin y razón de la Propuesta Estratégica.

En una palabra, los resultados evidencian la necesidad de una propuesta que cubra las siguientes características: Que sea legal, enmarcada en las normas vigentes de la sociedad, y en el presente caso es más que evidente considerar este aspecto toda vez que se trata de políticas públicas; que sea posible de acuerdo al entorno (politico, económico, social y tecnológico), y eso se hace evidente el resultado mayoritarío de factibilidad que se tiene de un plan que adecue las políticas públicas de la Alcaldía del municipio Sucre al Plan de la Patria; que tenga retorno (que deje utilidades), en el caso en estudio, estas utilidades son de carácter cualitativo y se miden a través de eficiencia y eficacia en los procesos; y fundamentalmente que no dañe al medio ambiente (su aplicación no tenga un impacto negativo al medio ambiente), en este aspecto todo cuanto se haga en políticas públicas, augura resguardo del medio ambiente.

El proyecto es factible, porque cuenta con un objetivo claro que es novedoso, beneficia socialmente a una comunidad, y es innovador y util, sustentado teorica y metodologicamente tanto en lo teórico como en lo práctico.

CAPÍTULO V

PROPUESTA

1.-Título:

Plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa.

2.-Presentación

Toda organización que se mantenga propensa a cambios permanentes en los procesos de mejoramientos continuos y en la consolidación de una filosofía de gestión que apunte hacia la excelencia, debe plantearse como una cuestión prioritaria, la revisión de su estructura organizativa, de tal manera que esta se mantenga en concordancia con la direccionalidad estratégica de los planes de desarrollo implementados por el gobierno nacional, estadal y municipal.

Así mismo la estructura organizacional debe facilitar la interacción con las múltiples exigencias que demanda el entorno, circunstancia ésta que impone el uso de técnicas y procedimientos administrativos de orden gerencial, como instrumentos posibles que garanticen la ágil y eficiente realización de sus fines y tareas, al tiempo de reafirmar en la ciudadanía y comunidad fe y confianza hacia sus instituciones, enmarcados en el concepto de democracia protagónica y participativa.

Desde esta perspectiva, La modernización estructural de los órganos de la administración pública requiere de procesos enmarcados en

sistematización, flexibilidad, equilibrio, idoneidad y verificación, siendo necesaria su articulación en forma exacta, veraz y oportuna, de tal manera que facilite una ágil disposición de la información necesaria para los propósitos que se requieran.

En virtud de lo antes citado nace la inquietud de realizar una investigación, cuya finalidad será la propuesta de Plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de los entes descentralizados, de la Alcaldía del municipio Sucre del estado Portuguesa, la misma permitirá que el funcionamiento de la institución se adapte a las necesidades y requerimientos de la colectividad sucrense, permitiéndole dar respuestas efectivas a las necesidades sociales de la población con criterio de universalidad y equidad, partiendo de las potencialidades, restricciones y características del Municipio Sucre.

3.-Diagnóstico estratégico

La Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa, Venezuela, es una instancia del Poder Ejecutivo Local, que tiene como función la atención directa de las necesidades del colectivo que hace vida en el municipio, procurando brindar soluciones y calidad de vida a los ciudadanas y ciudadanos.

La Misión de la Alcaldía

Gestionar el desarrollo integral del Municipio mediante la participación protagónica de las comunidades organizadas y el impulso de planes en el

marco del nuevo modelo político, económico y social del Estado Socialista venezolano.

La Visión de la Alcaldía

Llegar a ser una institución administrativa en un Municipio Socialista delimitado en territorio comunal, en el que sus ciudadanos participen de manera integral y protagónica en la mejora de sus condiciones de vida y en la consolidación de la justicia social.

VALORES INSTITUCIONALES

- ☆ Participación Popular
- ☆ Solidaridad.
- ☆ Honradez.
- ☆ Eficiencia y Eficacia.
- ☆ Justicia Social
- ☆ Lealtad.
- ☆ Transparencia.
- ☆ Trabajo en Equipo
- ☆ Calidad de Atención al Público.
- ☆ Cultura Ambiental

Fuente: Plan de Desarrollo Local, 2013.

El municipio Sucre del estado Portuguesa en el año 2013, es un territorio donde sus habitantes cuentan con espacios de reflexión y difusión conceptual de los valores éticos y morales, se practica el respeto a los derechos humanos y la convivencia en equilibrio armónico con la integridad de la naturaleza y el ecosistema propio de la zona alta Portugueseña, en concordancia con el pensamiento de nuestro libertador Simón Bolívar. Los sucrenses conviven en una estructura social y económica incluyente en la

cual; se ha superado la pobreza material y espiritual, todos tienen acceso a una vivienda digna con óptimos servicios públicos y una amplia cobertura de educación, salud, cultura y deporte mediante las misiones sociales. El poder popular direcciona y fortalece las acciones orientadas a consolidar el desarrollo de sus propias comunidades con una participación activa, protagónica y corresponsable, al tiempo que ejercen mecanismos sustantivos del poder político orientados al bienestar de todos. Asimismo la gestión pública de los tres niveles de gobierno está articulada y trabaja holísticamente en función de las directrices del Plan Nacional de Desarrollo.

La actividad socio-productiva y agroturística del municipio Sucre funciona mancomunadamente, bajo criterios de corresponsabilidad donde la producción y sus medios tienen un sentido social y autogestionario que responde primordialmente a las necesidades humanas de manera sustentable y contribuye a la seguridad alimentaria del país; Las vías de comunicación constituyen un efectivo medio de intercambio que favorece la distribución de los bienes y servicios para el pueblo. La actividad turística ecológica, de aventura, cultural e histórica propia del piedemonte andino, es aprovechada al máximo, esta cuenta con una amplia infraestructura de apoyo y masivos procesos de divulgación de las potencialidades del municipio.

La visión que se tiene del municipio Sucre, es alcanzar su carácter de “Comunal y Socialista”, donde la actuación de la administración pública se formule bajo el principio de la participación popular protagónica centrada en las comunidades, garantizando el ejercicio de la soberanía popular la cual emana del pueblo y es ejercida de manera concreta y efectiva, convirtiéndose el gobierno municipal en un ente articulador, promotor e impulsor de iniciativas productivas, generador nuevas oportunidades de empleo. El municipio avanza hacia su consolidación como destino turístico y

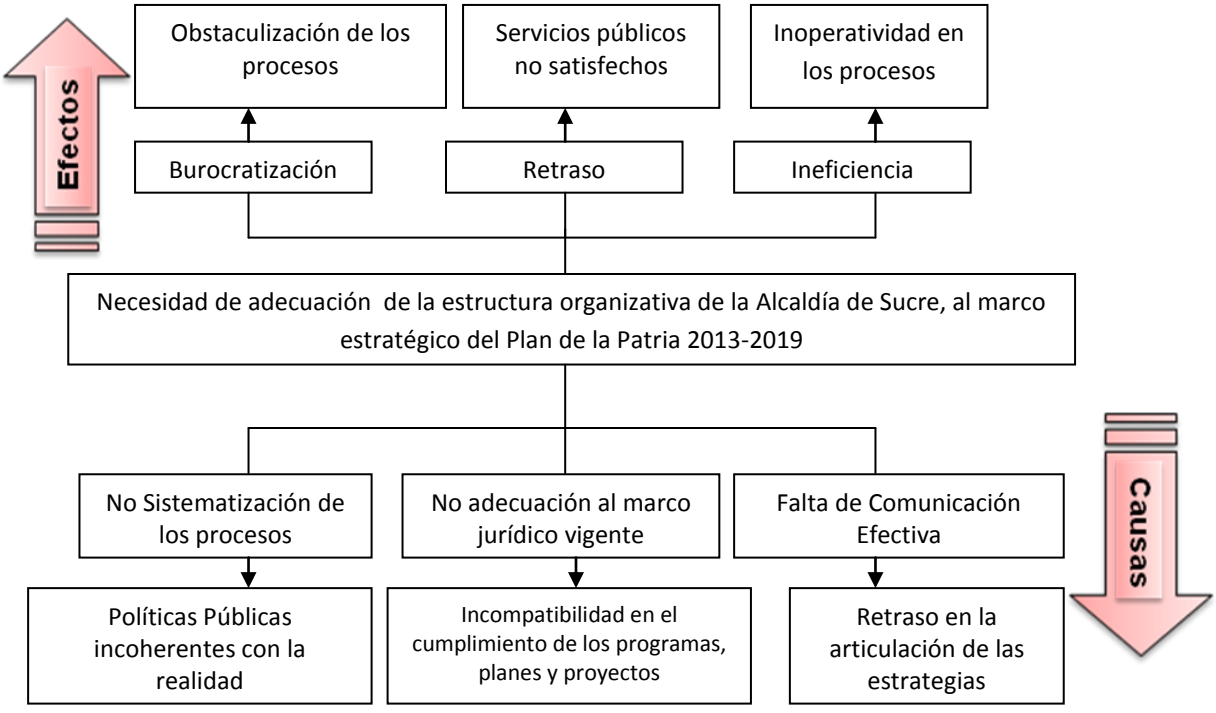
se apoya en su potencial agrícola cafetalero para propiciar el desarrollo de las áreas rurales de su territorio.

Ahora bien, para lograr mantener estas condiciones es necesario crear una estructura organizativa del poder local, especificamente en los espacios organizacionales de la Alcaldía de Sucre, para dinamizar la respuesta al colectivo desde el espíritu del Plan de la Patria 2013-2019. Para ello se presenta un análisis estratégico de lo que hoy representa la Alcaldía de Sucre como organización. Este análisis o diagnóstico se hará utilizando la herramienta de planificación denominada Marco Lógico. La metodología del marco lógico es una herramienta para facilitar el proceso de conceptualización, diseño, ejecución y evaluación de proyectos; su énfasis está centrado en la orientación por objetivos, la orientación hacia grupos beneficiarios y a facilitar la participación y la comunicación entre las partes interesadas. (Sánchez, Ob.Cit.)

Diagnóstico Marco Lógico

Figura N° 1

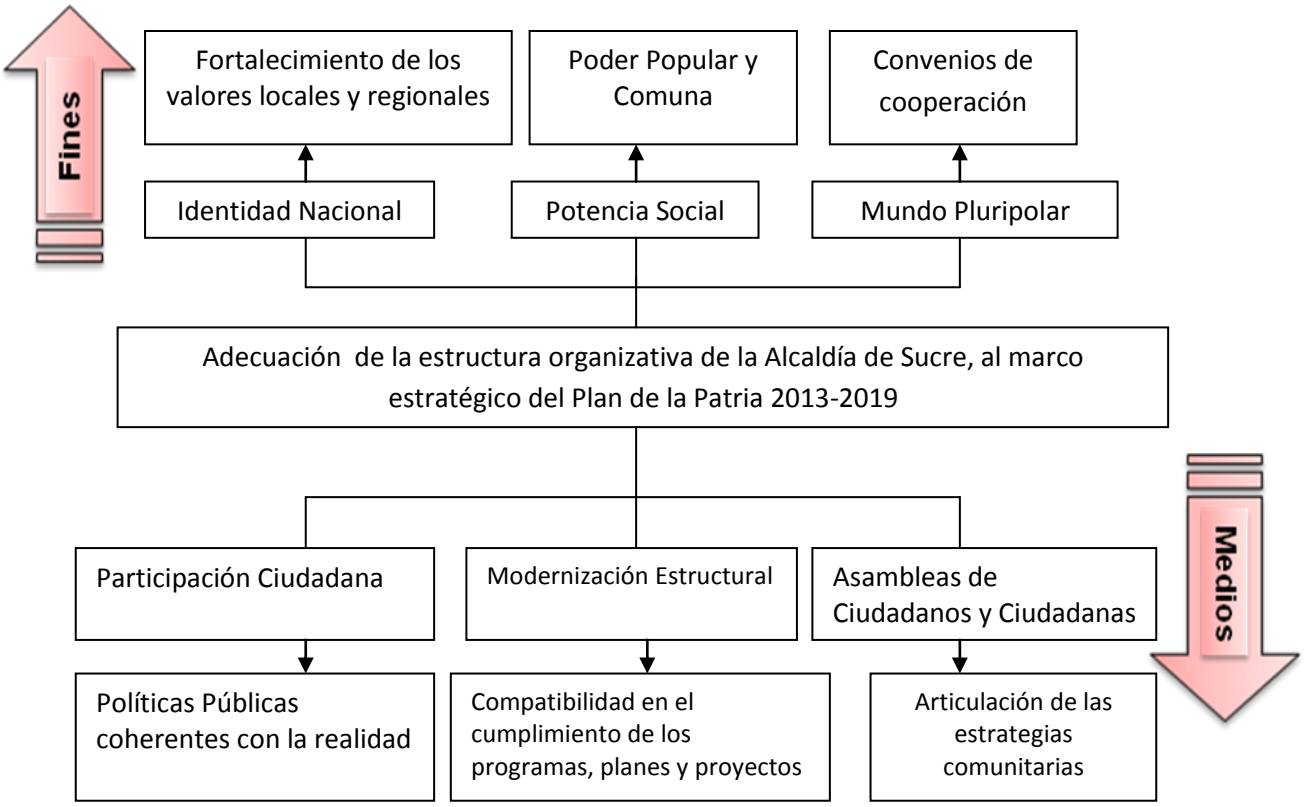
Árbol del Problema



Fuente: Mendoza (2014)

Figura Nº 2

Árbol del Objetivos



Fuente: Mendoza (2014)

Estrategias

Para la consolidación y adecuación de la estructura organizacional de la Alcaldia de Sucre, al marco ideológico-político destacado en el Plan de la Patria, es necesario llevar a cabo tres estrategias concretas (surgidas de la Matriz de Marco Lógico presentada en el punto anterior):

1.- Consolidación del Poder Popular, a través de la implementación de Asambleas Comunitarias y Jornadas de Orientación a las comunidades en razón de sus derechos y deberes ciudadanos;

2.- Reducción de la estructuctura organizacional-operativa de la Alcaldía de Sucre, fusionando Direcciones y Oficinas, para hacerla más eficiente en el marco de una política pública de horizontalización de las funciones y servicios que presta esta institución; y

3.- Creación de una guía metodológica para la realización del diagnóstico-participativo, a través de las Asambleas Comunitarias, como un primer esfuerzo por consolidar el poder popular.

4.-Objetivos estratégicos

General:

Implementar un proceso de reducción de la estructura organizativa de la Alcaldía de Sucre, fortalecer el poder popular, a través de una metodología diagnóstico-participativo.

Específicos:

1.- Promover las Asambleas Comunitarias y las Jornadas de Orientación cívica a las comunidades;

2.- Simplificar la estructura funcional organizativa de la Alcaldía de Sucre; y

3.- Formular una guía metodológica para la realización del diagnóstico-participativo.

5.-Fundamentación

La estructura horizontal de una organización, según Sánchez (2003), se refiere al alcance que tiene la oferta de servicios en lo que al poder

público municipal se refiere. En la actualidad, las Alcaldías tienen una estructura vertical, en la cual las clases de actividades funcionales que lleva a cabo la organización y su grado de integración es jerárquica, con la figura de un jefe inmediato y personal subalterno. Esta estructura es contraria a los valores organizativos descritos en el Plan de la Patria 2013-2019, en donde se menciona el papel integral y cooperativo de las instituciones gubernamentales. Cuando se piensa en las implicaciones estratégicas de una estructura horizontal en oposición a una vertical, es importante recordar que en el primer paso del análisis estratégico los objetivos del equipo directivo especifica cuáles son las estrategias más idóneas para beneficiar al colectivo. Es decir, los objetivos de la organización, en conjunción con la participación de los ciudadanos y ciudadanas, determina qué hacer y cómo seguir llevando a cabo, cómo comenzar y cómo cesar. Por supuesto, la organización municipal debe adecuarse a estos objetivos.

A todas estas, la organización municipal debe asegurarse de contar con personal suficiente para realizar las tareas necesarias asociadas con los objetivos y la estrategia. Las tareas estratégicas se deben repartir de algún modo entre los miembros de la organización municipal y, de este modo, la decisión de cómo asignarlas guiará el proceso de diseño organizativo.

Las organizaciones municipales, en el espíritu de transformación que promueve la socialización de la sociedad, involucrando sectores de la sociedad civil organizada requieren de una estructura para lograr los objetivos fijados. La estructura de una organización determina el método por el que realiza las operaciones de negocios. Muchas instituciones municipales hoy en día emplean la estructura de organización funcional, lo que significa que los empleados, gestionados a través de líneas claras de autoridad, en última instancia informan a una persona. El modelo funcional vertical utiliza una estructura jerárquica con un fuerte concepto de subordinación; éste

abarca la gestión de alcance de control, las relaciones jerárquicas y un personal de administración centralizado que mantiene la posición de poder.(Sánchez, Ob.Cit.)

Esto lleva a crear una idea general de cómo organizar estructuralmente las Instituciones municipales, agrupando los empleados por habilidades permitirá la eficiencia. Los especialistas agrupados juntos, promueve la colaboración y la oportunidad para el desarrollo de la experiencia profesional; y los empleados que trabajan bajo una estructura funcional vertical tienden a exhibir pobres habilidades de comunicación; los miembros del equipo hablan entre sí con más frecuencia, dentro de su función de trabajo. La comunicación con los empleados fuera de su equipo es difícil. Los funcionarios deben concentrarse en cultivar buenas relaciones interpersonales y una amplia formación.

Una estructura funcional vertical proporciona a los empleados un camino de crecimiento dentro de la organización; los empleados sacan provecho de sus habilidades especializadas, como medio para ascender en la escalera en un departamento determinado. También se pueden mover hacia los lados para adquirir habilidades adicionales. Las organizaciones que implementan una estructura funcional vertical, a menudo se distraen de la consecución de los objetivos financieros. Los departamentos desarrollan una visión estrecha de la organización, confundiendo sus objetivos singulares como más importantes que las metas de la organización.

La estructura funcional vertical es transparente y predecible. Los empleados y la gerencia reconocen la cadena de mando; ellos entender las relaciones de jerarquía y la información en la empresa. Las estructuras funcionales verticales requieren un esfuerzo considerable para mantener el poder y el equilibrio. Cuantos más niveles hay en la jerarquía, menor poder

de decisión recae en la parte superior de la organización. Cuanto más plana sea una organización, más gerentes participarán en el proceso de toma de decisiones. (Sánchez, Ob.Cit.)

Ahora bien, los funcionarios agrupados bajo el concepto de horizontalidad, hace posible que funcionalmente los equipos refinen sus habilidades de recursos humanos. Cada instancia organizativa de la institución municipal, se especializa en una función específica. Los administradores capacitan y desarrollan a los empleados dentro de su unidad para ser competentes en su rol determinado. La coordinación y la comunicación oportuna no sufren tanto como si ocurre en una organización funcional vertical. En las grandes organizaciones la estructura vertical crea límites entre los departamentos que presentan un desafío para la difusión de información hacia varias áreas.

Chiavenato (Ob.Cit.), expresa que la estructura horizontal de una organización pública, con pocas capas o ninguna entre los directivos y el personal; se basa en la calidad de los equipos y en las habilidades y talentos personales. Cada organización pública opera y genera eficiencia por separado; sin embargo, los líderes de la organización cuya estrategia focalizada, basada en equipos, impulsa el rendimiento y el éxito.

A todas estas: ¿Qué es la estructura municipal? Por estructura municipal se entiende la distribución a lo largo de varias líneas, de personas entre posiciones sociales que influyen en las relaciones de los papeles entre esta gente. Esta definición, de Chiavenato (Ob.Cit.), destaca que el funcionariado se le dan diferentes tareas o puestos dentro de las organizaciones. Otra consecuencia es que las organizaciones tienen rangos o una jerarquía; las posiciones que ocupa la gente tienen reglas y

reglamentos que especifican, en diferentes grados, cómo deben comportarse los que ocupan estas posiciones.

Desde otras perspectivas, se enfatiza la importancia de las interacciones humanas en la formación de estructuras, puesto que las estructuras configuran las prácticas de la gente, pero también es cierto que las prácticas de la gente constituyen (y reproducen) la estructura. En un tono similar, se ve la estructura como un medio complejo de control que se produce y recrea continuamente en la interacción, y sin embargo da forma a esa configuración: las estructuras se constituyen y son constituyentes.Estos enfoques enfatizan que la estructura de una organización no queda fija para siempre jamás. Más bien, configura lo que sucede en una organización, y a su vez es configurada por lo que sucede en la organización.

Este punto enfatiza el hecho de que las organizaciones municipales son conservadoras por naturaleza. Su estructura constituye las interacciones que tienen lugar dentro de ellas. La estructura no se rinde a una conformidad total, pero también evita un comportamiento aleatorio. Chiavenato (Ob.Cit.)

Las estructuras organizacionales en el ámbito de las instituciones públicas tienen tres funciones fundamentales; por un lado, las estructuras tienen la intención de elaborar productos organizacionales y alcanzar objetivos organizacionales. En segundo lugar, las estructuras se diseñan para minimizar, o por lo menos regular, la influencia de las variaciones individuales sobre la organización. Las estructuras se imponen para asegurarse de que los individuos se ajustan a los requisitos de las organizaciones, y no viceversa. Por último, las estructuras son el ambiente donde se ejercita el poder (también las estructuras fijan o determinan qué puestos tienen poder en primer lugar), donde se toman decisiones (el flujo

de información que entra en una decisión está determinado en gran parte por la estructura) y donde se desarrollan las actividades de las organizaciones es la arena para las acciones organizacionales. (Hall, 1996, p.3).

6.- Desarrollo de la Propuesta

1.- Promover las Asambleas Comunitarias y las Jornadas de Orientación cívica a las comunidades.

Cuadro Nº 9. PLAN DE ACCIÓN

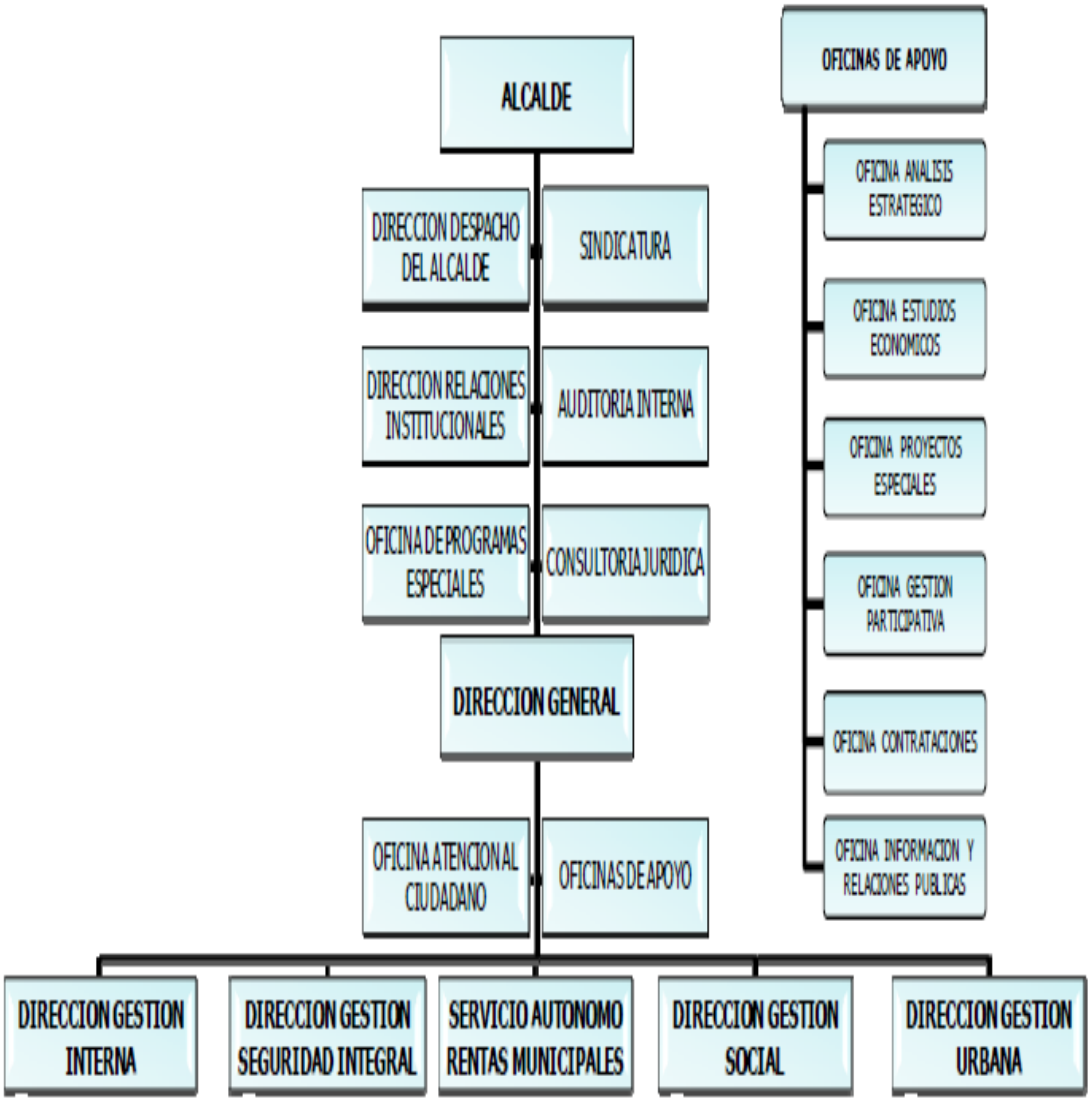
Acción	Actividades	Responsables	Temporalidad	Recursos	Meta
1.-Convocatoria a las Asambleas Comunitarias	-Creación de espacios comunitariois en cada una de las localidades del municipio; -Elaboración de un Manual de Orientación para las Asambleas comunitarias; -Registro legal de cada evento de Asamblea Comunitaria, a efecto de que sus decisiones sean vinculantes con las acciones del Gobierno Local	-Investigador -Consejos Comunales -Alcalde -Concejo Municipal -Asesor Comunitario	3 meses	El costo es autogestionado	Que participe el 100% de los miembros de los Consejos Comunales legalmente conformados.
2.- Jornadas de Orientación cívica a las comunidades	-Taller de Inducción acerca de las Leyes del Poder Popular; y -Taller de Metodología para Proyecto Comunitario	-Investigador -Asesor Legal	48 horas cada Taller	El costo es autogestionado	Que participe el 100% de los miembros de los Consejos Comunales legalmente conformados.

FUENTE: Mendoza, 2014

2.- Simplificar la estructura funcional organizativa de la Alcaldía de Sucre.

Figura Nº 3

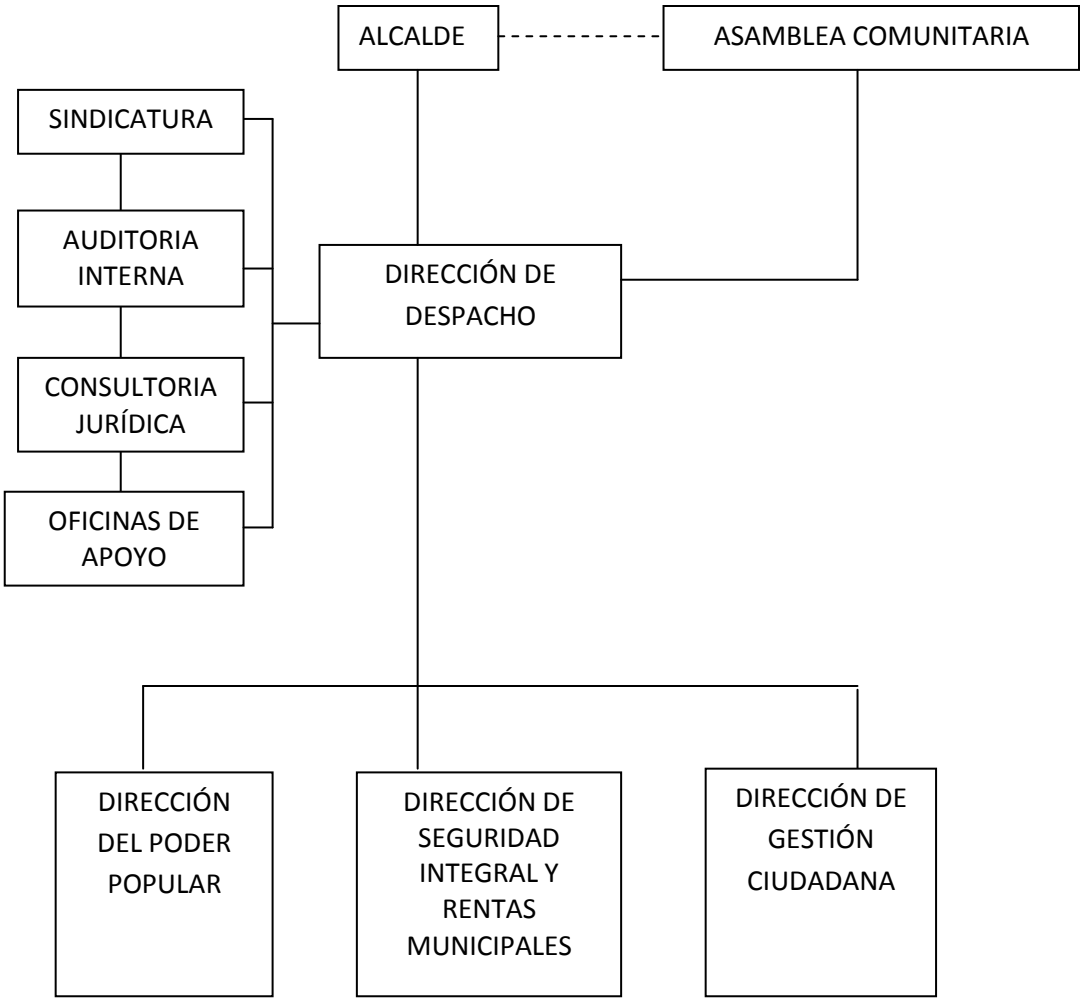
Organigrama estructural actual (2014)



Fuente: Mendoza (2014)

Figura Nº 4

Organigrama estructural propuesto



Fuente: Mendoza (2014)

3.- Formular una guía metodológica para la realización del diagnóstico-participativo.

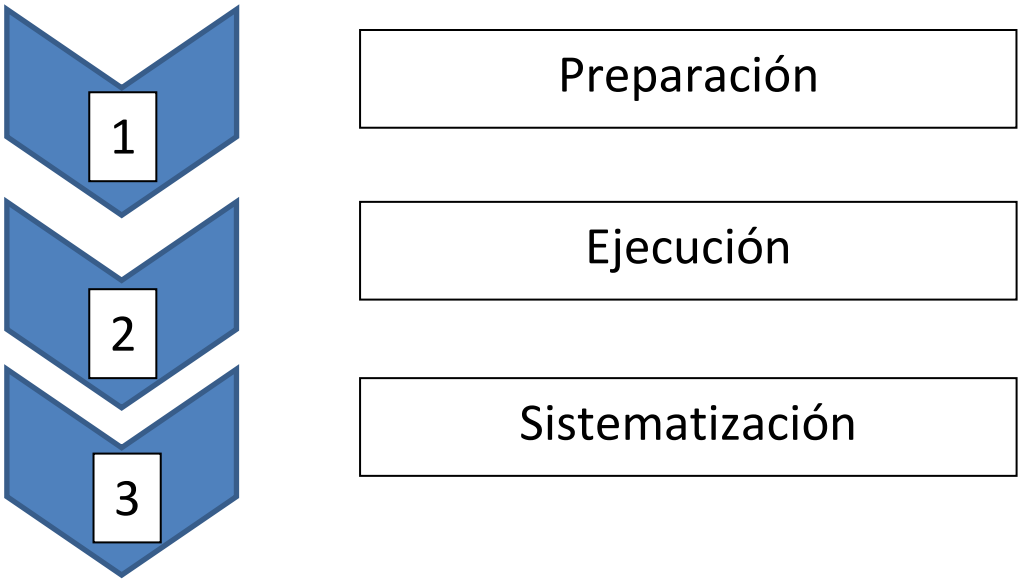
GUÍA METODOLÓGICA PARA LA REALIZACIÓN DEL DIAGNÓSTICO PARTICIPATIVO A TRAVÉS DE ASAMBLEAS COMUNITARIAS

OBJETIVO

- ✓ La presente guía se ha elaborado con el fin de establecer la metodología básica para llevar a cabo, en Asamblea de ciudadanos y ciudadanas del Municipio Sucre, un proceso de diagnóstico participativo en miras a que sirva de insumo para la concreción del plan de desarrollo local.

Figura Nº 5

FASES



Fuente: Mendoza (2014)

FASES DE PREPARACIÓN

- ✓ En esta Fase, se contemplan los aspectos organizativos y logísticos a tener en cuenta para la realización de las mesas de diagnóstico participativo en las Asambleas de Ciudadanos y Ciudadanas. Esta tarea implica una serie de pasos que va desde comprender qué es lo que los miembros de la Asamblea deben entender por mesas de diagnóstico participativo, hasta los principios rectores desde los cuales se ha de orientar el plan de desarrollo local, es decir, los cinco grandes objetivos históricos que se deben allanar para conquistar esa sociedad igualitaria y de justicia social que brinde bienestar y calidad de vida.

Cuadro Nº 10

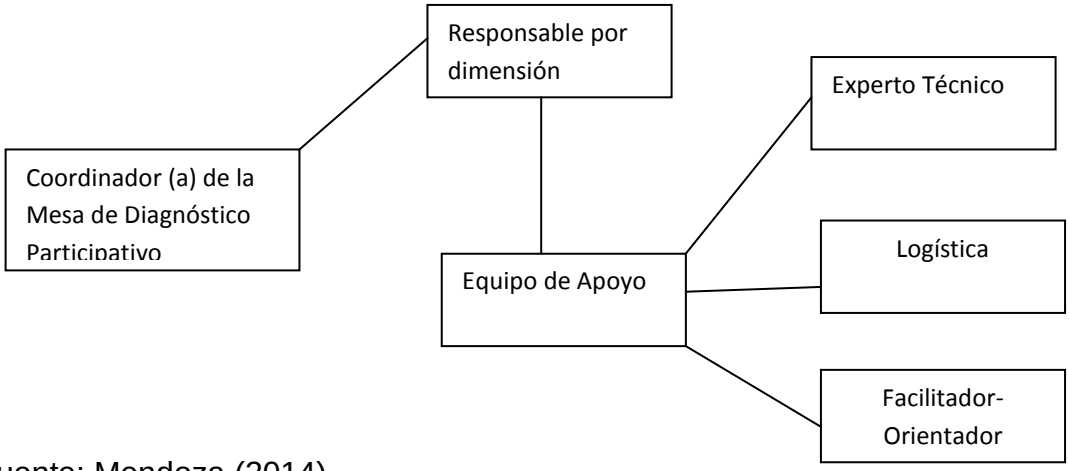
Sectores a trabajar

Sector	Dimensión desde donde los ciudadanos y ciudadanas aprecian sus necesidades inmediatas.
Desarrollo Social	➢ Educación ➢ Salud ➢ Cultura ➢ Deporte y Recreación ➢ Seguridad y convivencia Ciudadana ➢ Integración Social ➢ Seguridad Alimentaria
Desarrollo Económico	➢ Agroindustria ➢ Turismo ➢ Industria y Comercio ➢ Tecnología
Desarrollo Físico Territorial	➢ Infraestructura ➢ Ordenamiento territorial ➢ Gestión de Riesgo
Desarrollo Ambiental	➢ Gestión de Recursos Híbridos ➢ Biodiversidad y Servicios Ecosistémicos ➢ Gestión Ambiental ➢ Cambio climático
Desarrollo Institucional	➢ Participación Ciudadana ➢ Alianza estratégica con comunidades vecinas

Fuente: Mendoza (2014)

Figura Nº 6

Estructura de las Mesas de Diagnóstico Participativo



Fuente: Mendoza (2014)

Cuadro Nº 11

Roles y responsabilidades de quienes intervienen en la Asamblea en las Mesas de Diagnóstico Participativo

ACTORES SOCIAL	ROL	RESPONSABILIDADES
Coordinador (a) de la Mesa de Diagnóstico Participativo	Realiza la coordinación general del proceso y asegura que el tiempo de realización esté acorde al Cronograma de Trabajo consensuado al inicio de la Asamblea.	✓ Coordina la conformación y organización de las mesas de diagnóstico participativo; ✓ Gestiona recursos y garantiza la sistematización y documentación de los productos obtenidos en las mesas de diagnóstico participativo.

ACTORES SOCIAL	ROL	RESPONSABILIDADES
Responsable por dimensión	Lleva a cabo las mesas de diagnóstico participativo	✓ Establece enlace con la Coordinación General; ✓ Dirige el debate interno de la mesa; ✓ Coordina la logística interna de la mesa; ✓ Sistematiza el producto alcanzado en la mesa.
Equipo de Apoyo	Apoya la ejecución de las mesas de diagnóstico participativo	✓ Está integrado por el experto técnico, el grupo de responsables de la logística y el facilitador-orientador del proceso de diagnóstico participativo.
Experto Técnico	Profesional universitario o experto en los temas correspondientes a la dimensión de cada Sector	✓ Asistencia Técnica
Logística	Grupo de jóvenes atentos a las necesidades y requerimientos de cada mesa	✓ Alistar el lugar de la realización de la Asamblea de ciudadanos y ciudadanas; ✓ Recoger la Asistencia en los registros establecidos; ✓ Hacer Memoria Fotográfica del Evento; ✓ Colaborar con cualquier inquietud que pueda surgir durante la realización de la actividad.
Facilitador-Orientador	Experto en participación social y ciudadana que apoya la realización de las mesas de diagnóstico participativo.	✓ Asegura el cumplimiento de la metodología para la realización de las mesas de diagnóstico participativo. ✓ Lleva un control de las discusiones y dudas que puedan ir presentándose. Su papel es de orientador, no de participante activo.

Fuente: Mendoza (2014)

Cuadro Nº 12

Logística requerida

RECURSO HUMANO	RECURSO FÍSICO	RECURSO TECNOLÓGICO
✓ 1 Coordinador; ✓ 1 Líder por Mesa; ✓ 1 Equipo de apoyo por mesa (2 personas como mínimo); ✓ 1 experto técnico por Sector; ✓ 1 vocero por mesa	✓ Formato de Diagnóstico; ✓ Formatos de Asistencia; ✓ Mesas; ✓ Sillas cómodas; ✓ Pizarra Acrílica ambulante por mesa; ✓ Marcadores para pizarras acrílicas y borrador; ✓ Lapiceros; ✓ Hojas blancas; ✓ Espacio físico para la realización del evento con un mínimo de comodidad para trabajar por más de cuatro horas seguido; ✓ Refrigerios (café y agua en abundancia).	✓ Base de datos de los actores sociales; ✓ Información detallada de los Sectores y su dimensión de acción; ✓ Equipo de Computación, preferiblemente una Portátil por Mesa); ✓ Amplificador de Sonido, por el carácter de Asamblea del evento; ✓ Cámara Fotográfica y Filmadora. (Hay que dejar registro de la actividad).

Fuente: Mendoza (2014)

Cuadro Nº 13

Cronograma macro de actividades (Por ejemplo)

ACTIVIDAD GENERAL	SEMANA						
	Lunes	Martes	Miércoles	Jueves	Viernes	Sábado	Domingo
Preparación de las Mesas							
Convocatoria de los actores sociales							
Ejecución de las Mesas							
Sistematización del producto de las Mesas							

Fuente: Mendoza (2014)

Nota: Ejemplo de la temporalidad que lleva la activación de las Mesas de Diagnóstico Participativo por Semana.

FASE DE EJECUCIÓN

Una vez que se haya convocado la Asamblea de Ciudadanos y Ciudadanas, con antelación y pertinencia, en ese mismo acto de convocatoria, se informa a los actores sociales la razón de ser de la actividad comunitaria, informando acerca de los Sectores correspondientes a las Políticas Públicas del Municipio y las dimensiones que les tocará identificar; así mismo copia del Presupuesto de la Alcaldía para el año fiscal 2013.

Cuadro Nº 14

MOMENTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
INTRODUCCIÓN	1. Registro de asistencia.	El personal logístico orienta a los miembros de la Asamblea en este aspecto.	**30 minutos**
	2. Palabras de Bienvenida.	Es importante informar el sentido ideológico y comunitario de la actividad, nada mejor que en la vocería del ciudadano Alcalde.	**10 minutos**
	3. Explicación de la metodología.	El facilitador del evento, conjuntamente con los expertos, explicará qué y cómo se va hacer el trabajo en las mesas de diagnóstico comunitario.	**50 minutos**
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	4. Conformar los Grupos de Trabajo.	El facilitador, junto con las personas de apoyo, conformaran los grupos de trabajo de máximo 10 personas cada uno y los ubica en las mesas de trabajo (el número depende también de los asistentes a la Asamblea, preferiblemente 10 por mesa). Cada grupo es asistido por el facilitador y el experto, nombrando el Responsable de la dimensión; éste, con el grupo respectivo, dará formalidad a la actividad de cada mesa. Luego, del mismo grupo de trabajo, se elige un vocero que expondrá el producto alcanzado.	**10 minutos**

MOMENTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	5. Definir problemas por sector	Conformados los grupos, explicada la metodología, repartido el material de apoyo respectivo y aclaradas las dudas naturales de un evento como este, se comienza la actividad identificando potenciales problemas por sector y engranado en cada una de las dimensiones descritas. Se le indica a los participantes que definan, con sus propias palabras, 10 problemas importante por sector (acá se utiliza la técnica de lluvia de ideas).Se le indica a los participantes que deben copiar en una hoja, los problemas consensuados por el grupo, teniendo presente iniciar la redacción de los mismos con un verbo que indique la acción correspondiente de debilidad o carencia que se desea solucionar: deficiente, falta de, poca, insuficiente…, entre otros.	**50 minutos**
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	**6. Priorizar los problemas**	Con los problemas identificados y consensuados por la mesa, cada grupo procede a priorizarlos; se califican de mayor a menor incidencia en el colectivo. Se selecciónalos 3 problemas de mayor puntaje y estos serán los que pasaran a una nueva etapa de caracterización. Si hay puntajes iguales en algunos de los problemas identificados, el grupo selecciona con cuál se quedará, pero el tratamiento debe dársele a tres problemas nada más por sector.	20 minutos

MOMENTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	**7. Caracterización de los problemas priorizados**	Con los 3 problemas seleccionados por sector, cada grupo procede a caracterizarlos, o describirlos, destacando su impacto en la comunidad y las potenciales soluciones que podrían aliviar la situación problema priorizada.	20 minutos
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	**8. Ubicar en espacio y tiempo el problema**	Identificar el sector territorial donde los problemas priorizados tienen mayor incidencia; hacer una geo-referencia del problema con el espacio territorial donde hace vida la comunidad. Es importante en este punto valerse de un Mapa Político-Administrativo del Municipio.	20 minutos
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	**9. Establecer formalmente las alternativas de solución**	Cada mesa de trabajo prioriza sus problemas y los caracteriza; en este punto definen las potenciales soluciones y destaca de qué manera puede coadyuvar la comunidad a las instancias del poder local en la sostenibilidad de soluciones a corto y mediano plazo.	30 minutos
DESARROLLO DE LA ACTIVIDAD	**10. Socializar el trabajo**	Cada grupo, a través de su vocero, debe compartir con los participantes de otras mesas sus alcances; la sistematización de este producto la hace posteriormente la coordinación de la actividad.	15 minutos
FINALIZACIÓN	**11. Recoger el registro del trabajo realizado en las mesas**	El equipo de apoyo recoge los instrumentos de diagnóstico que se han diligenciado y los materiales utilizados, verificando que todos los participantes hayan firmado la asistencia correspondiente.	

MOMENTO	ACTIVIDAD	DESCRIPCIÓN	TIEMPO
FINALIZACIÓN	**12.- Cierre del evento**	Los líderes de las mesas y el facilitar, intervienen para expresar sus observaciones e impresiones acerca del trabajo realizado.	
Tiempo estimado para la realización de la Actividad			**2: 55**

Fuente: Mendoza (2014)

Nota: La actividad se realizaría en 3 horas cuando mucho; computemos 4 para garantizar la fluidez de las actividades y acciones.

Después del punto 7. Caracterización de los problemas priorizados, se le reparte refrigerio a los asistentes.

FASE DE SISTEMATIZACIÓN

En esta fase se consolida la información obtenida con los instrumentos de diagnóstico empleados en las mesas de trabajo. El Coordinador general, con el equipo multidisciplinario de apoyo, genera la formalización técnica de los problemas identificados y seleccionan la solución más operativa e inmediata según sea el caso.

ANEXOS

1.- Instrumento de diagnóstico;
2.- Instrumento de caracterización de problemas;
3.- Criterios para la Priorización de los problemas;
4.- Mapa para la Geo-referenciación de problemas;
5.- Instrumento de valoración de las soluciones a los problemas priorizados;
6.- Criterios para establecer las alternativas de Solución; y
7.- Cuestionario rápido para identificar los problemas públicos, sociales y de iniciativa de la comunidad.

Cuadro Nº 15

Instrumento de diagnóstico

Sector: _____Lugar de reunión:_____Fecha:_____

PROBLEMAS IDENTIFICADOS	CRITERIO DE PRIORIZACIÓN				Puntaje Obtenido
	Cobertura	Gravedad	Duración	Gobernabilidad	

Puntaje: 1, ALTO; 2, MEDIO; y 3, BAJO.

CRITERIO	PREGUNTA	ALTERNATIVA	PUNTAJE
Cobertura del Problema	¿Cuántas personas están siendo afectadas?	La Comunidad	1
		La mitad de la comunidad	2
		Menos de la mitad de la comunidad.	3
Duración del Problema	¿Cuánto tiempo lleva el problema en la comunidad?	Más de 5 años	1
		Entre 3 a 5 años	2
		Menos de 3 años	3
Gravedad del Problema	¿Cuál es el grado de efecto del problema en la comunidad?	Alto	1
		Medio	2
		Bajo	3
Visión estratégica del Problema (Gobernabilidad)	Comparado con otros problemas: ¿Es importante solucionar este problema a la comunidad?	El problema es muy importante	1
		El problema es un tanto importante	2
		El problema es importante	3

Cuadro Nº 16

Instrumento de caracterización de problemas.

Sector:_____Lugar de reunión:_____Fecha:_____

PROBLEMAS PRIORIZADOS	CRITERIO DE PRIORIZACIÓN				PUNTAJE OBTENIDO
	Incide su efecto sobre la comunidad de forma negativa	Los efectos del Problema acarrean otros problemas mayores	El problema es de competencia local	La solución al problema puede darse a través del trabajo conjunto entre comunidad y Alcaldía	

Puntaje: 1, ALTO; 2, MEDIO; y 3, BAJO.

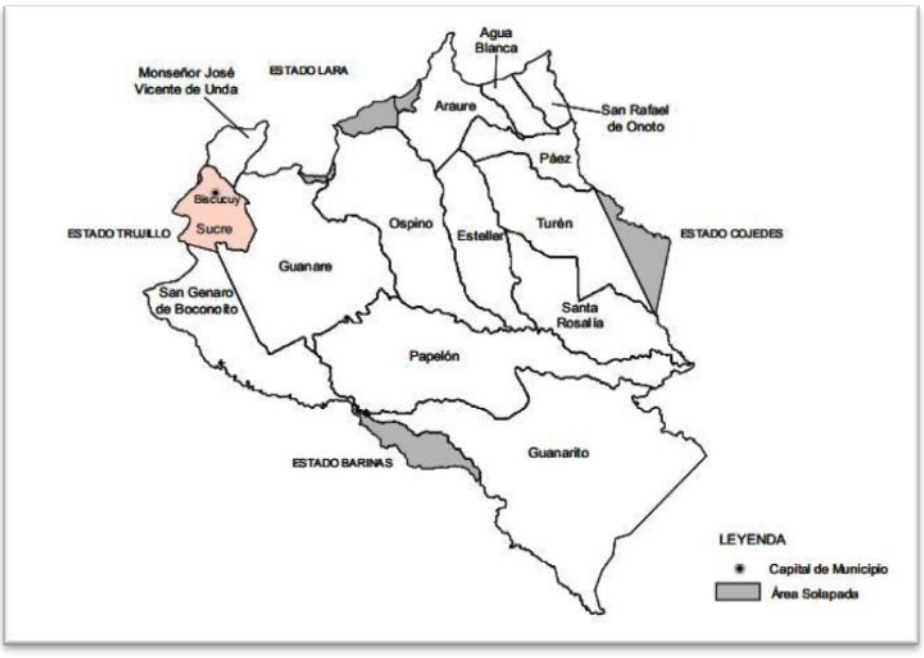
Cuadro Nº 17

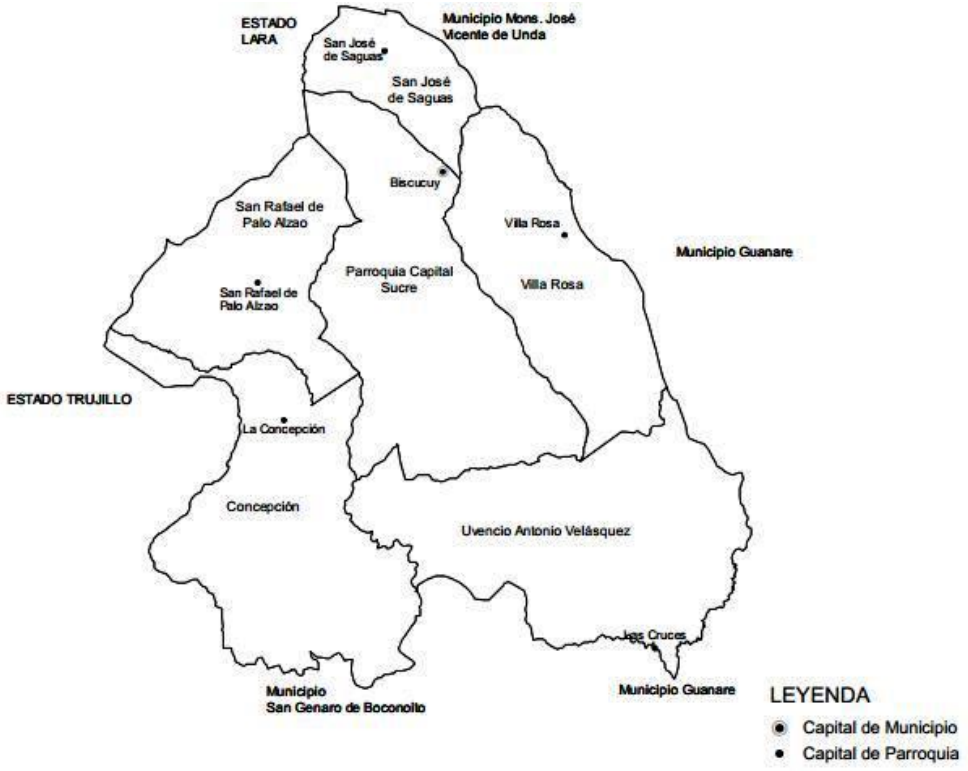
Criterios para la Priorización de los problemas.

Incide su efecto sobre la comunidad de forma negativa	**Los efectos del Problema acarrean otros problemas mayores**	**El problema es de competencia local**	**La solución al problema puede darse a través del trabajo conjunto entre comunidad y Alcaldía**
Se hace necesario debatir acerca de que si el problema en cuestión tiene un alto o bajo nivel de efecto sobre la comunidad.	Es importante apreciar el problema en todo su contexto; es decir, ver su impacto y consecuencia en la comunidad.	Apreciando si es competencia local o nacional, valoramos el nivel de exigencia que el problema amerita. Si es local la solución está en la gestión directa con la Alcaldía de la solución; si es nacional, hay que apreciar que la solución es más compleja y amerita un trabajo de diálogo y gestoría que toma más tiempo del que relativamente se considera normal en la administración pública.	Es importante considerar si el problema puede ser tratado en cooperación comunidad-Alcaldía, ello presentaría una opción muy positiva para el logro de las soluciones estimadas.

Figura Nº 7

Mapa para la Geo-referenciación de problemas.





Cuadro Nº 18

Instrumento de valoración de las soluciones a los problemas priorizados.

CRITERIO	SIGNIFICADO
Enfoque de causas	➢ **La alternativa de solución apunta a solucionar el problema de manera concreta**
Periodo de duración	➢ **La implementación de la alternativa es a corto y mediano plazo**
Continuidad/Postergación	➢ **Que la alternativa de solución puede tener continuidad**
Recursos	➢ **Que la alternativa de solución sea viable financieramente**

Cuadro N º 19

Criterios para establecer las alternativas de Solución.

PROBLEMA PRIORIZADO 1	**PROBLEMA PRIORIZADO 2**	**PROBLEMA PRIORIZADO 3**
Alternativa de Solución	**Alternativa de Solución**	**Alternativa de Solución**

Cuadro Nº 20

Cuestionario rápido para identificar los problemas públicos, sociales y de iniciativa de la comunidad.

Abajo favor de indicar su nivel de preocupación por las situaciones presentadas, valiéndose de 1, si considera ALTAMENTE importante; 2, MEDIANAMENTE importante; y 3, BAJO o poco importante.

LA MUNICIPALIDAD (Servicios públicos)

	1 2 3
1. Agua potable	( ) ( ) ( )
2. Electrificación de las calles	( ) ( ) ( )
3. Teléfonos públicos	( ) ( ) ( )
4. Recolección de basura	( ) ( ) ( )
5. Limpieza de las calles y lotes	( ) ( ) ( )
6. Servicio de bus	( ) ( ) ( )
7. Rehabilitación de carreteras	( ) ( ) ( )
8. Seguridad pública	( ) ( ) ( )
9. Atención médica	( ) ( ) ( )
10. Educación pública	( ) ( ) ( )
11. Educación privada	( ) ( ) ( )
12 Reclamos del público	( ) ( ) ( )
13 Otra:	( ) ( ) ( )

LA FAMILIA

	1 2 3
14. Casa adecuada	( ) ( ) ( )
15. Conseguir comida	( ) ( ) ( )
16. Sueldo adecuado	( ) ( ) ( )
17. Cuidar a los niños	( ) ( ) ( )
18. Cuidar a los ancianos	( ) ( ) ( )
19. Problemas con los vecinos	( ) ( ) ( )
20. Consejo matrimonial	( ) ( ) ( )
21. Consejo familiar	( ) ( ) ( )
22. Niños/jóvenes rebeldes	( ) ( ) ( )
23. Problemas de salud	( ) ( ) ( )
24. Otra:	( ) ( ) ( )

ENCUESTA DE NECESIDADES EN LA COMUNIDAD

Abajo favor de indicar su nivel de preocupación por las situaciones presentadas, valiéndose de 1, si considera ALTAMENTE importante; 2, MEDIANAMENTE importante; y 3, BAJO o poco importante.

PROBLEMAS SOCIALES

	1 2 3
25. Analfabetismo	( ) ( ) ( )
26. Desnutrición	( ) ( ) ( )
27. Pobreza	( ) ( ) ( )
28. Drogadicción	( ) ( ) ( )
29. Alcoholismo	( ) ( ) ( )
30. Pandilleros	( ) ( ) ( )
31. Prostitución	( ) ( ) ( )
32. Niños de la calle (sin casa)	( ) ( ) ( )
33. Abuso de autoridad (policía)	( ) ( ) ( )
34. Ladrones (robos, asaltos)	( ) ( ) ( )
35. Abuso físico/sexual	( ) ( ) ( )
36 Jóvenes rebeldes contra la autoridad	( ) ( ) ( )
37. Abandono de la familia (padre o madre)	( ) ( ) ( )
38. Madres solteras	( ) ( ) ( )
39. Jóvenes que no asisten al colegio	( ) ( ) ( )
40. Falta de fuentes de trabajo	( ) ( ) ( )
41. Sueldos bajos	( ) ( ) ( )
42. Alza de costo de vida	( ) ( ) ( )
43. Desempleo	( ) ( ) ( )
44. Falto de recreo sano	( ) ( ) ( )
45. Discriminación social	( ) ( ) ( )
46. Otra:	( ) ( ) ( )

REFERENTES A LAS EMPRESAS DE PRODUCCIÓN SOCIAL:

48. Saben el significado de empresas de producción social.
Si ( ) no ( )

49. Están de acuerdo, que en su comunidad se desarrolle una empresa de producción social.
Si ( ) no ( )

50. Les gustaría participar en diversos talleres donde se le oriente sobre como formar una empresa de producción social.
Si ( ) no ( )

51. Les gustaría formar parte de alguna empresa de producción social.
Si ( ) no ( )

52.- Creen ustedes que una empresa de producción social es una fuente de empleo.
Si ( ) no ( )

7.- Conclusión

Lo importante de la propuesta presentada es que crea las condiciones para un plan de gobierno coherente y sistemático, que llegue a cada unidad político-territorial del municipio Sucre, para hacer posible la sociedad de derecho y justicia social. En este sentido, la filosofía de la propuesta se fundamenta los cinco objetivos del segundo Plan Socialista 2013-2019, que son:

1.- Mantener la independencia nacional: “Venezuela hasta hace una década era doblemente maniatada, dominada. Hoy Venezuela es políticamente hablando un país independiente y debemos defender el bien más preciado que hemos logrado en 200 años de revolución bolivariana: la independencia”.

2.- Profundizar el socialismo en el país: “Es proyecto original del Libertador Simón Bolívar, darle continuidad a la construcción del socialismo. Intentemos penetrar en la clase media con el discurso la argumentación y las ideas. En el sector C y B también debemos ir con las ideas”.

3.- Convertir a Venezuela en potencia: “En Socialismo, Venezuela se posiciona como el país más feliz de Suramérica. Bajo el Capitalismo, hubiera sido imposible. La propiedad social de los medios de producción a nivel de la comuna y la parroquia es vital. Con ellas convertiremos al país en una verdadera potencia en lo económico y en lo social”.

4.- Acabar con unipolaridad del imperio: “El cuarto objetivo histórico es que Venezuela siga contribuyendo con el levantamiento de un mundo multipolar, debido a que el proyecto del capitalismo que nos llevaría a un nuevo caos”.

5.- Contribuir a la salvación del planeta: “Tenemos que contribuir con la conservación de la vida en la Tierra. Es deber del socialismo, de nuestro socialismo, contribuir con la salvación del mundo”.

La Revolución Bolivariana ha venido a mostrar las premisas de la dominación capitalista expresada en la desconexión de esta triada. ¿Cuáles razones tiene el Capitalismo para desvincular la triada Sociedad, Estado, Producción? Muchas, entre ellas impedir la articulación de políticas de transformación social y limitar los ámbitos de acción de cada institución; se trata por tanto, de una estrategia de las clases dominantes para imposibilitar la emergencia de nuevas prácticas de dirección política, urgidas siempre de la reunificación de estas tres esferas para augurar un alto nivel de gobernabilidad.

Este aspecto, no se trata simplemente de unificar los tres ámbitos en uno sólo, pues cada uno tiene sus especificidades; sin embargo, la orientación de sus políticas debe reconocer que toda actividad de Gobierno es, una actividad social y formativa; que toda actividad de Gobierno es necesariamente una búsqueda a crear condiciones de producción adecuadas para que los ciudadanos y ciudadanas se beneficien por igual; y que toda actividad de Gobierno es un accionar de valores humanos que rescata la identidad y proclama la libertad e independencia de los miembros de esa sociedad. Las políticas públicas del Segundo, han sido pensadas para integrar los objetivos estratégicos de acción en esta triada.

El horizonte del Gobierno Local de Sucre en este sentido es profundizar la postura socialista planteada en el segundo Plan presentado por el Comandante Presidente Hugo Chávez, y consolidar el avance, tal cual lo esgrime el Plan de la Portuguesa Socialista, presentado por el reelecto Gobernador Wilmar Castro Soteldo, para el período 2013-2016, en el

reordenamiento legítimo de formas y maneras auténticas de participación comunitaria y espacios de gobernabilidad, que garanticen la solidez plena del poder popular en funciones de gobierno. En este aspecto, este nuevo tiempo de dirección de las políticas públicas municipales de Sucre, obliga a renunciar a la visión hegemónica que define el ideario de Gobierno como "el ejercicio pleno del poder" que no tienen anclaje en la realidad, puesto que ese poder lo ostenta el pueblo soberano a través de su líder, para contribuir a crear un nuevo ideario en el marco del Socialismo del Siglo XXI, donde el Gobierno ha de ser entendido, sobre todo el Gobierno Local, como expresión de la práctica social, no la promesa de una serie de voceros en contenido y materialidad, sino el ejercicio de la soberanía popular en los espacios colectivos y en la concreción de las políticas públicas que satisfagan sus necesidades.

En un sentido directo, el Estado socialista bolivariano, bajo el liderazgo del Comandante Presidente Hugo Chávez, ha significado el pleno despliegue de una nueva civilización que antepone lo humano a lo administrativo-financiero; los años por venir, hasta más allá del 2021, potenciaran la capacidad popular y de la nación para alcanzar nuevos peldaños en la construcción del modelo de Socialismo venezolano; en ese sentido, el segundo Plan Socialista tiene un papel estratégico; este Plan tendrá como base el respaldo mayoritario de la institucionalidad del país; y como segundo frente, la conciencia del pueblo de que el ejercicio pleno del Poder lo ejerce el pueblo a través de ese liderazgo de dignidad y moral que representa Hugo Chávez. La revolución no improvisa y viene es por esta razón que en el Municipio Sucre la dirección de su Gobierno Local y de su institucionalidad, es la de defender, expandir y consolidar el más preciado bien que ha logrado la Revolución Bolivariana que es la Independencia; continuar construyendo el socialismo del siglo XXI; convertir a Venezuela en un país potencia social; contribuir a conformar un mundo multicéntrico y pluripolar; y

concentrar todos los esfuerzos como sociedad protectora de la naturaleza y de sus frutos, en la salvación de la vida y la especie humana en el planeta, porque esa es la tarea a conquistar no para resguardo de parcelas políticas, sino para llevar hasta sus últimas consecuencias el sueño anhelado de nuestro Comandante Presidente de una Patria Bonita, una Patria para alcanzar la mayor eficacia política y el triunfo de la voluntad popular.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La investigación alcanzó describir la estructura organizacional y funcional de la Alcaldía del municipio Sucre, mostrando que dicha estructura no está adecuada a las nuevas normas y disposiciones de Ley, contempladas en las políticas públicas del sistema político venezolano. Por otro lado, a través de una indagación a la muestra representativa de la población en estudio, se determinó la factibilidad administrativa y técnica, para la la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, develando, en un margen superior a la mitad más uno, que dichos sujetos investigados requieren de un cambio sustancial en el marco organizacional que adecue el plan de desarrollo económico local, al plan de la patria (2013-2019). Para darle respuesta a ese proceso de adecuación se diseñó un plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del plan de la patria, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre.

Ahora bien: ¿cuál es el nuevo enfoque organizativo, desde el punto de vista ideológico-socialista, que plantea el Plan de la Patria en el marco del nuevo período constitucional 2013-2019, en el ámbito de la institucionalidad pública? No existe una respuesta única esta pregunta, pues la estructura más adecuada para una organización depende del contexto interno y externo en el que esta opere. Como se ha señalado, las reglas del juego impuestas por el proceso de revolucionario venezolano implican sobre todo que el cambio se impone así que lo rígido, lo inflexible, no se ven, en lo inmediato, valores de inversión para la institucionalidad. El verdadero valor de las instituciones públicas, desde el punto de vista de brindar un efectivo y eficiente servicio público, estará tasado en su capacidad de proveer de

servicios en función a la evolución de los gustos y deseos de los ciudadanos y ciudadanas, pasando la misión de la Institución, a tener sentido desde el punto de vista de quienes son beneficiarios del servicio, no en cuanto a los productos o servicios que facilita.

Es por ello que en las instituciones del siglo XXI, en el flujo de trabajo en torno a procesos claves que abarcan a toda las organizaciones y, en última instancia, ligan a ésta con las necesidades de los potenciales beneficiarios, se convierte en el modulo organizacional básico. Esta es la característica fundamental del modelo organizacional horizontal que muchos expertos señalan como el que mejor se adapta a los requerimientos de la realidad institucional actual, sobre todo en el caso del enfoque ideológico y revolucionario bolivariano, tal cual se presenta en la presente propuesta.

La estructura horizontal aporta a la organización una estructura diseñada para brindar una forma estructural y un enfoque organizacional integrado que les permite entregar dicho valor a los clientes, potenciando así sus ventajas competitivas. En este sentido, la gestión horizontal es un método transfuncional de gestión donde la mano visible del director jerárquico deja paso a la mano invisible del líder comunitario y en donde los recursos se trasladan de manera natural a su uso más eficiente, de forma que el trabajo que no aporta valor añadido desaparece.

Existen un conjunto de características claves del modelo horizontal presentado para la Alcaldía de Sucre que pueden resumirse en:

- ✓ La Dirección esta orientada a los procesos, no por tareas. Las organizaciones verticales se estructuran de forma funcional en buscan de mejoras concretas en las funciones, departamentos o tareas;

- ✓ Por el contrario, en las horizontales el flujo de trabajo en torno a procesos clave que abarcan a toda la institución son los que en última instancia, ligan a ésta con las necesidades del colectivo;
- ✓ Si los procesos se rediseñan de forma adecuada se mejoran los resultados y sentaremos las bases para la innovación y mejora continuas;
- ✓ Reduciendo la jerarquía se disminuye al máximo el número de áreas de actividad en las que se dividen los procesos clave.
- ✓ Se gestionan equipos, no personas. Los equipos suelen conseguir mejores resultados que los individuos, porque cuentan con un conjunto más amplio de habilidades, de capacidades y de puntos de vista;
- ✓ El flujo de trabajo llevado a cabo por un equipo es el módulo organizativo básico, no la realización de tareas por individuos. Este flujo de trabajo se puede ligar mediante distintos mecanismos relacionados entre sí como la asignación a un líder o equipo de líderes para que se pongan al frente del proceso clave, el establecimiento de objetivos cuantificables relacionados con la mejora continua, la implementando sistemas de medición para cada proceso, así como la creación de foros que abarquen todo el ámbito del proceso para revisar y consensuar los objetivos en cuanto a resultados;
- ✓ La información como fuente de competitividad institucional, juega un papel fundamental. En este sentido los sistemas de información facilitan la integración horizontal pues permiten el acceso instantáneo a la información en toda la empresa ofrece los datos necesarios para medir la actuación, apoyar la gestión efectiva y eficiente de los procesos, y ofrece la información necesaria para la mejora continua.
- ✓ Exigencia de variedad de competencias. Cuanto más amplio es el número de capacidades y competencias que cada persona aporta al

equipo, y cuanto mejor entienda los procesos clave, mayor será la capacidad de resolución de problemas del equipo;

- ✓ Los equipos multidisciplinares. Constituidos por personas tanto de procesos como de funciones de apoyo reúnen las competencias precisas para tomar la iniciativa, tolerar el cambio, adquirir compromiso con el éxito y creer en el trabajo en equipo. En su funcionamiento aspectos como las tecnologías de la información o el empowerment formarán, junto con las competencias, una indisoluble y necesaria amalgama.
- ✓ Autogestión de equipos. En los equipos en los que recae el trabajo, debe también recaer la gestión. La mayoría de las empresas que funcionan con equipos tienen como aspiración que esos equipos se autogestionen. Para que los equipos sean eficaces deben tener la autoridad, formación, información y motivación necesarias para valorar y modificar el cuándo, cómo y con quién realizar el trabajo colectivo.
- ✓ Estructuras jerárquicas planas. Toda organización horizontal, que no necesariamente significa organización a un único nivel ni desjerarquizada, está construida sobre dos elementos básicos: trabajo mediante equipos con atribuciones, capacidades y responsabilidad sobre resultados y una dirección orientada hacia procesos. La dificultad de caracterizar y construir organizaciones de este tipo radica en su diversidad, pues cada una de ellas es única y dispone de su propio modelo. Las hay que “horizontalizan” sólo un proceso básico; otras, toda una división; por último, algunas intentan horizontalizar (aplanar) toda su estructura.
- ✓ Conocidas algunas de las características más resaltantes de las organizaciones horizontales, para finalizar esta lección referiremos las fases para su creación.

En este sentido, se puede caracterizar las etapas de creación del modelo modernizador para la Alcaldía de Sucre: Organizar equipos multidisciplinares alrededor de los procesos básicos; Trasladar el "poder" sobre el proceso al equipo, que elegirá a su líder; Cada miembro del equipo formará al resto sobre sus competencias respectivas, en lo que afecte al proceso; Medir la mejora que supone para el cliente o para sus requisitos, recompensar individual y colectivamente por las contribuciones realizadas; y Desarrollar planes de carrera individuales consistentes con las habilidades y capacidades del equipo; y Redefinir el papel de la Dirección, enfatizando su faceta de facilitadora de la mejora de los equipos, mediante el entrenamiento, el soporte, la transparencia en la información y la claridad en los objetivos y estrategias.

A todas estas, no hay una sola forma correcta para la estructura organizacional. En general, las organizaciones públicas no tienen una forma pura, sino mixta, mientras mayor sea la especialización de las unidades de la organización, más fácil será coordinar sus actividades.

En cuanto al objetivo general de la investigación, se alcanzó diseñar un plan estratégico, enmarcado en los lineamientos del "Plan de la Patria", 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, estado Portuguesa, y se delineó sus alcances e importancia en razón de tres realidades u objetivos específicos a alcanzar: 1.- Se describió la estructura organizacional y funcional de la Alcaldía del municipio Sucre, identificando debilidades en la adecuación de sus procesos administrativos y técnicos, a los objetivos estratégicos-generales del "Plan de la Patria"; 2.-Se determinó la factibilidad administrativa y técnica, para la la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre, a través de un proceso indagatorio aplicado a una muestra

representativa de los entes descentralizados, la cual arrojó la necesidad de un plan estratégico que adecuara los procesos a los lineamientos del “Plan de la Patria”; y 3.- teniendo el aval de la necesidad de un plan estratégico, se procedió a diseñar el plan estratégico, enmarcado en el “Plan de la Patria”, 2013-2019, para la modernización estructural de las competencias de los entes descentralizados de la Alcaldía del municipio Sucre. La propuesta permite mejorar el nivel de respuesta y de gestoria de los proyectos y necesidades de las comunidades ante el poder ejecutivo central.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Acosta Falcón, Hernán Enrique (2008). **Poder Público Municipal.** Caracas, editorial Vadell Hermano.

Arias, Fidias (2006). **Tesis&Proyectos de investigación.** Caracas, 3era Edición, Editorial Episteme.

Arocena, R. (2001). **Desarrollo Endógeno.** Caracas, Editorial PANAPO.

Azócar A., Ramón E. (2007). **Del proceso de descentralización a la Venezuela bolivariana.** Caracas, ediciones de la Fundación El Perro y La Rana.

Barriga, P. (1998). **Estrategias para la enseñanza en la Educación Básica**. Caracas, editorial. Linus

Blutman , Gustavo (2009). **"La Reforma y Modernización del Estado en Argentina: el papel de la cultura organizacional"**. Buenos Aires, Documento mimeografiado, Universidad de Buenos Aires.

Caruicci T., Flavio (1999). **Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales.** Caracas, edita Banco Mundial, ILDIS y Fundación Escuela de Gerencia Social del Ministerio de la Familia.

Chiavenato I. (2004). **Administración de Recursos Humanos.** Madrid, Editorial Graw Hill.

Díaz M. (2001). **Métodos y Técnicas para la enseñanza**. Caracas, Editorial CO-BO.

Hall, Richard H.(1996). **Organizaciones, estructuras, procesos y organizaciones.** Madrid, Pretince Hall Hispanoamericana, S. A.

Hurtado de Barrera, Jacqueline (2012). **El proyecto de investigación.** Caracas, séptima edición, Editorial Sypal-Quirón.

Koontz, G. (2002). **Planeación Organizacional**. Bogotá, Colombia, Ediciones de la Mesa Redonda.

Lisboa, L., Doumar y Verónica Ulloa Soto (2011). **"Democracia Participativa y protagónica como régimen político en la estructura del Estado venezolano: ¿un nuevo modelo?"** . Cumaná, estado Sucre,

Venezuela, Documento mimeografiado,Universidad de Oriente.

Lúquez, D. (2006). **Planificación Normativa**. México, Editorial Alianza.

Nubes, E. (2004). **Gerencia Educativa**. Valencia, Venezuela, Editorial Cerinet.

Rivera, Felipe (2010). **"Construcción de la familia en latinoamerica: un análisis desde las políticas públicas y la norma"**. Santiago de Chile, Documento mimeografiado, de laUniversidad de Chile.

Ruiz, L.(2000). **Estrategias y recursos para el aprendizaje**. Argentina, Editorial Paidos.

Ruiz, C. (1998). **Instrumentos de Investigación Educativa**. Procedimientos para su Diseño y Validación. Barquisimeto, Venezuela: Ediciones CIDEG, C.A.

Ontoria, A. (2001). **Recursos Gráficos y Cognoscitivos**. México, Editorial Trillas.

Perrenoud P. (2000). **Métodos y Estrategias a través de Proyectos**. Lima, Perú, Editorial Interamericana.

Salcedo, José (1978). **Historia Fundamental de Venezuela.** Caracas, 8da edición, Publicaciones de la Universidad Central de Venezuela.

Sánchez, J. (2003). **Procesos Administrativos**. Valencia, Venezuela, Editorial CERINET.

Teixedó, J. (2005). **Procesos Administrativos**. Madrid, Editorial Mc Graw – Hill.

Varios autores, Dirección de Planificación de la Alcaldía de Sucre. (2012). **Plan de Municipal de Desarrollo (2011-2012).** Biscucuy, Docunento mimeografiado, Alcaldía de Sucre.

Varios autores (2013). **Plan de Municipal de Desarrollo (2013-2016).** Biscucuy, Domunento mimeografiado, Alcaldía de Sucre.

ANEXOS

Anexo N°1

Formato a Utilizar por los Expertos Para Evaluar el Instrumento de Recolección de Información

Nombre del Especialista: Marlene J. Naim López

C.I. V-11.055.077. **Profesión:** Economista **Fecha:** 13 de Octubre 2013.

ITEMS	COHERENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	CONTEXTO
01	X	X	X	X
02	X	X	X	X
03	X	X	X	X
04	X	X	X	X
05	X	X	X	X
06	X	X	X	X
07	X	X	X	X
08	X	X	X	X
09	X	X	X	X
10	X	X	X	X
11	X	X	X	X
12	X	X	X	X
13	X	X	X	X
14	X	X	X	X
15	X	X	X	X
16	X	X	X	X
17	X	X	X	X
18	X	X	X	X
19	X	X	X	X
20	X	X	X	X
21	X	X	X	X
22	X	X	X	X

Observacion:_____

_____

_____

_____

Firma del Especialista

C.I. V.-11.055.077

Formato a Utilizar por los Expertos Para Evaluar el Instrumento de Recolección de Información

Nombre del Especialista: Aleida López

C.I. V-9.405.353. **Profesión:** Economista **Fecha:** 17 de Octubre 2013.

ITEMS	COHERENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	CONTEXTO
01	X	X	X	X
02	X	X	X	X
03	X	X	X	X
04	X	X	X	X
05	X	X	X	X
06	X	X	X	X
07	X	X	X	X
08	X	X	X	X
09	X	X	X	X
10	X	X	X	X
11	X	X	X	X
12	X	X	X	X
13	X	X	X	X
14	X	X	X	X
15	X	X	X	X
16	X	X	X	X
17	X	X	X	X
18	X	X	X	X
19	X	X	X	X
20	X	X	X	X
21	X	X	X	X
22	X	X	X	X

Observacion:_____
_____
_____
_____

Firma del Especialista
C.I. V-9.405.353.

Formato a Utilizar por los Expertos Para Evaluar el Instrumento de Recolección de Información

Nombre del Especialista: Rosely Barazarte

C.I. V- 13.738.061 **Profesión:** Administradora **Fecha:** 20 de Octubre 2013.

ITEMS	COHERENCIA	PERTINENCIA	CLARIDAD	CONTEXTO
01	X	X	X	X
02	X	X	X	X
03	X	X	X	X
04	X	X	X	X
05	X	X	X	X
06	X	X	X	X
07	X	X	X	X
08	X	X	X	X
09	X	X	X	X
10	X	X	X	X
11	X	X	X	X
12	X	X	X	X
13	X	X	X	X
14	X	X	X	X
15	X	X	X	X
16	X	X	X	X
17	X	X	X	X
18	X	X	X	X
19	X	X	X	X
20	X	X	X	X
21	X	X	X	X
22	X	X	X	X

Observacion:_____

_____

_____

_____

Firma del Especialista

C.I. V-13.738.061

Anexo N°2

Instrumento de Recolección de Información

Las opciones o categorías son: S= (Siempre), C/S= (Casi siempre), S/O= (Solamente en Ocasiones), C/N= (Casi nunca), y N= (Nunca).

CUESTIONARO

Dimensión	Nº	ÍTEMS	S	C/S	S/O	C/N	N
Gerencial	1	En la Alcaldía la Contraloría Comunitaria tiene espacio.					
	2	Los procesos administrativos son orientados según lo establecido en el Plan de la Patria					
	3	El control administrativo esta de la mano con el liderazgo en la Alcaldía.					
	4	Se asume el control como instrumento de seguimiento y no obstáculo administrativo.					
	5	Se necesita profundizar la participación para comprender el proceso de control.					
	6	La supervisión se acompaña de un liderazgo participativo.					
	7	La participación es concreta, oportuna y continua.					
	8	La supervisión mejora los procesos administrativos.					
	9	La supervisión es un esfuerzo gerencial y participativo.					
	10	El logro de la supervisión es la eficiencia y eficacia en los procesos.					
	11	La dirección se ejerce a través del liderazgo.					
	12	La dirección se involucra con todas las partes de los procesos administrativos.					

ADMINISTRATIVA	13	Los procesos administrativos han de estar enmarcados en el plan nacional de desarrollo.					
	14	Los planes operativos parten de objetivos y acciones que promueven la participación activa y protagónica.					
	15	Los planes operativos se enmarcan en la conjunción de estrategias y acciones comunitarias.					
	16	La participación ciudadana colabora con la eficiencia de los procesos gracias a sus reclamos e intervenciones en las Asambleas Ciudadanas;					
	17	Los planes operativos parten de variables factibles que alcanzan objetivos a corto y mediano plazo.					
	18	Los planes toman acciones de beneficio directo al colectivo social.					
	19	Los planes consideran herramientas de diagnóstico estratégico para medir los avances de lo planeado.					
	20	Los procesos administrativos colindan con los objetivos estratégicos del Plan de la Patria.					
	21	Los procesos administrativos se cumplen en el tiempo planeado.					
	22	La eficacia se traduce en respuesta inmediata al colectivo.					

FUENTE: MENDOZA. 2014.

Anexo N°3

COEFICIENTE DE ALFA DE CRONBACH
(Confiabilidad del Cuestionario)

Prueba de Confiabilidad

Ítems / Sujetos	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	Total	$(X-\bar{X})$	$(X-\bar{X})^2$
1	3	3	3	3	3	3	3	3	1	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	76	12,6	158,76
2	1	2	3	3	2	1	1	3	1	3	2	3	3	1	1	3	3	2	2	3	2	2	47	-16,4	268,96
3	3	2	2	2	3	3	3	2	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	2	2	1	2	43	-20,4	416,16
4	3	3	2	2	1	2	2	2	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	87	23,6	556,96
5	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	44	-19,4	376,36
6	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	65	1,6	2,56
7	3	1	3	3	1	2	2	2	1	1	1	1	3	2	2	1	2	2	1	2	2	1	39	-24,4	595,36
8	1	3	3	3	3	3	2	1	3	1	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	81	17,6	309,76
9	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	88	24,6	605,16
10	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	64	0,6	0,36
Xi	3,1	3	3,4	3,4	3	3,1	3	3	3	3,1	3,4	3,9	4,3	4	4	4,1	4,3	4	4	4,3	4	4			
																							63,4		3290,4
Varianza de cada ítem	1,24	1,00	0,87	0,87	1,20	1,04	1,00	1,00	2,00	2,04	2,07	2,29	2,16	2,40	2,40	2,29	1,96	2,40	2,40	1,96	2,40	2,40	Sumatoria de la Varianza de cada ítem	39,39	329,04 Varianza del instrume

α = 1,05 x 0,88 = 0,92

$$\alpha = \frac{K}{K-1}\left(1-\frac{\sum Si^2}{St^2}\right)$$

$$Si^2 = \frac{(R_1-\bar{X}_1)^2+(R_2-\bar{X}_2)^2(R_3-\bar{X}_3)^2(R_4-\bar{X}_{41})^2+.....(R_n-\bar{X}_i)^2}{n}$$

$$St^2 = \frac{\sum(X-\bar{X})^2}{N}$$

Donde:

K = número de ítems del instrumento

Si^2 = varianza de cada ítem

St^2 = varianza del instrumento

$R_{(x)}$ = es la respuesta al ítem dada por el encuestador (x)

n = es el número de sujetos

$\bar{Xi}$ = Es la media del ítem