POLÍTICAS PÚBLICAS
Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS
DEL ESTADO VENEZOLANO: UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS
DEL PETROLEO

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS DEL PETRÓLEO

Autor: Escalona B Amelia

C.I:7.388.556

Línea de Investigación: Estudios Teóricos de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales. Línea Operativa: La estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad, en el nuevo entorno organizacional

Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,
Estado Carabobo, Venezuela

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS DEL PETRÓLEO

Autor: Escalona B Amelia
C.I:7.388.556
Tutor: Dr.: Leonardo Villalba
C.I. V- 7.042.292

Línea de Investigación: ***Estudios Teóricos de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos*** **Paradigmas Gerenciales. Línea Operativa: La estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad, en el nuevo entorno organizacional**

Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,
Estado Carabobo, Venezuela

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
PROGRAMA DE DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA

AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo número 133, quien suscribe Dr.**:** Leonardo Villalba, C.I. V- 7.042.292, en mi carácter de Tutor del trabajo de Tesis Doctoral:

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS DEL PETRÓLEO

Presentado por la ciudadana **AMELIA ESCALONA BETANCOURT, cédula 7.388.556**, con el cual está optando al Título de Doctor en ciencias administrativas y gerenciales; considero que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometidos a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

Sin otro particular al cual hacer referencia en Bárbula, Estado Carabobo, a los 08 días del mes de Octubre del año 2015.

Atentamente

Dr.**:** Leonardo Villalba

C.I. V- 7.042.292,

POST GRADO FACES
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Universidad de Carabobo

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
SECCIÓN DE GRADO

ACTA DE DISCUSIÓN DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 145, 147, 148, y 149 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

"POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS DEL PETROLEO"

Presentado para optar al grado de DOCTOR (A) EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES por el(la) aspirante:

ESCALONA B., AMELIA G.
C.I.: 7.388.556

Realizado bajo la tutoría de el(la) Prof. VILLALBA G., LEONARDO E., titular de la cédula de identidad Nº. 7.042.292

Habiendo examinado el Trabajo presentado, se decide que el mismo está Aprobado

En Bárbula, a los 22 dias del mes de Octubre de 2015

Prof. Correa G., Dalia J. (PRESIDENTE)
C.I.: 5.382-724
Fecha: 22/10/2015

Prof. Gonzalez R., Marialsira,
C.I.: 8586561
Fecha: 22/10/2015

Prof. Lopez V., Ernesto J.
C.I.: 5220617
Fecha: 22/10/2015

UNIVERSIDAD DE CARABOBO Facultad de Ciencias Económicas y Sociales FACES SECCION DE GRADO AREA DE POSTGRADO

Reporte generado a través del Sistema Unificado de Control Académico Integral (SUCAI) Postgrado en fecha: 2015-10-21 14:16:51
Página 1/1 Generado por: GOMEZ P., ELYMAR C.

Universidad de Carabobo.
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales
Dirección de Postgrado
Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales

VEREDICTO

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: ***"POLITICAS PUBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO. UNA MIRADA DESDE LAS EMPRESAS DEL PETROLEO."***. Presentado por el (la) ciudadano (a): **Amelia G Escalona B,** Titular de la Cédula de identidad Nº V. 7.388.556. Para optar al título de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales, el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

Aprobado

Nombre, Apellido	C.I.	Firma del Jurado
Dalia Conea	5.382.724	
Maridsina González	8586561	
Ernesto López	5 720617	

Bárbula, Octubre 2015

Dedicatoria:

A Dios por ser la luz que orienta cada una de mis acciones.
A mis padres por su eterno amor y por ser pilar fundamental en lo que soy hoy.
A mis hermanos José Antonio y José Leonardo
A mis hijos, Juan Carlos Khabbaz, Bárbara Amelia Khabbaz y Gabriela Acosta, por su compresión e infinito amor.
A mis Abuelos y Tíos que pasaron a la vida eterna quienes con su ejemplo de vida me enseñaron a no desmayar ni rendirme nunca.
A un hombre maravilloso que llego y lleno mi vida con su gran amor Ramón Acosta Carles.

Agradecimiento:

A Dios por estar en mi vida siempre.
Al Doctorado de Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
Al Dr. Leonardo Villalba, ejemplo a seguir en su constancia y dedicación, gracias por ser mi guía.
A la Dra. Hermelinda Mendoza mujer de luz y gran sabiduría, quien con su paciencia pudo guiarme a la meta.
En especial a la Dra. Dalia Correa, por su dedicación y gran sabiduría que enriqueció con sus aportes mi investigación
Al Dr. Miguel Mújica Coordinador del Programa Doctoral por su dedicación y valioso conocimiento
A mis compañeros que compartieron esta experiencia maravillosa, durante los estudios doctorales.
A las Empresas Petroquímica de Venezuela y PDVSA (GAS y Petróleo)
A Martha Lovera por su paciencia, colaboración y receptividad a lo largo del Doctorado.
A Mary Carmen Tamayo por su valiosa ayuda

INDICE GENERAL

Pág.

DEDICATORIA V
AGRADECIMIENTOS V
INDICE GENERAL VI
INDICE DE CUADROS VIII
ÍNDICE DE GRAFICOS IX
RESUMEN X
INTRODUCCIÓN 12

CAPÍTULO I POLITICAS PÚBLICAS Y EL ESTADO VENEZOLANO. UN ENFOQUE EN EL SIGLO XXI HACIA LA GESTION SOCIAL

1.1.Evolución Histórica de las Políticas Públicas en Empresas del Estado Venezolano 17
1.2.Innovación y Cambios en los Modelos y/o Enfoques Teóricos del Siglo XXI..... 23
1.3.Gerencia Empresarial y Complejidad en Empresas del Estado..... 24
1.4.Hacia la Construcción de Organizaciones Públicas Eficientes 29
1.5.Propósitos que Identifica lo que se Persigue en la Investigación……..……..…… 30
1.5.1.Intencion General…….…. 30
1.5.2.Guias que Orientan el Estudio 30
1.6.Apologia de la Investigacion 31

CAPÍTULO II CONCEPTUALIZACIÓN Y POSTULADOS TEORICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

2.1.Abordajes Preliminares de la Investigación 34
2.2.Estado del Arte Según Autores Teóricos..... 39
2.2.1.Políticas Públicas..... 45
2.2.2 Estilos de Gerencia 56
2.2.3.Empresas del Estadoen el Contexto de sus Bases Legales..... 66

CAPÍTULO III EL PUENTE QUE UNE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA: EL CAMINO CONDUCENTE A LA PRODUCCIÓN DE UN NUEVO CONOCIMIENTO

3.1.Soporte Epistemologico del Estudio 72
3.2.El Paradigma Crítico en la Construcción del Conocimiento Económico..... 75
3.3.Abordaje del Fenómeno que se Estudia 79
3.4.Vía de Indagación..... 81
3.5.Sujetos de Estudio 86

3.6.Ventanas de Observación y Recogida de Datos 88
3.7.Métodos en el Abordaje de la Investigación 90
3.8.Orientacion al Panorama de Datos 92

CAPÍTULO VI TENDENCIA ACTUAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DEL ESPACIO PÚBLICO DE LA SOCIEDAD DESDE LA ÓPTICA EPISTEMOLÓGICA

4.1.Evolución y Tendencia de las Políticas Públicas y del Espacio Público..... 105
4.2. Contexto Historico de las Políticas Públicas en Venezuela 111
4.3. Lineas de las Politicas Publicas en el Sector de Energia, Minas y Petroleo..... 118
4.3.1.Lineas Estrategicas Periodo 2007 a la Actualidad..... 120
4.4. Avance de Programas y Políticas Públicas de Cooperación. Desarrollo y Desafíos. 122
4.5. Diseño y Formulación de las Políticas Públicas Empresas del Estado. Predominio del Plan de la Nación en la Alineación de los Modelos Autonómicos de Función Pública en las Empresas del Estado..... 130

CAPÍTULO V LA PARTICIPACIÓN PROTAGÓNICA DEL CIUDADANO EN EL DISEÑO, EJECUCIÓN Y CONTROL SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO

5.1. La Influencia de la Participación Protagónica Ciudadana en los Procesos Decisorios. 137
5.2. Transparencia, Rendición de Cuentas y Ciudadanía: Contraloría Social de la Gestión Gubernamental.. 143
5.3. Contraloría Social PDVSA- Comunidades..... 143
5.4. Análisis de Desviaciones y Estudios de Procesos Sector Energia, Minas y Petroleo 156
5.5. Acciones de Formación en la Prevención y Control de Pérdidas (PCP)..... 156
5.6. Objetivos y Metas en Materia de Desarrollo Social PDVSA..... 79

CAPÍTULO VI EL ESTILO GERENCIAL PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ESTADO

6.1. La Problemática Gerencial en el Contexto Venezolano y los Razonamientos que Dificultan tal Alineación: La Preeminencia de un Estilo Gerencial Único 196
6.2. Estilo Gerencial y el Comportamiento de sus Indicadores más Relevantes, considerando la Cultura Organizacional y Gestión de La Calidad. 203

CAPÍTULO VII LAS POLITICAS PÚBLICAS ACTUALES, EFICIENCIA DE LA GESTION EN UN CONTEXTO COMPLEJO

Apuntes Sobre las Organizaciones Públicas y la Complejidad: Experiencias y aprendizajes.. 209

CAPÍTULO VIII CONSTRUCTO TEÓRICO DE LAS EMPRESAS ESTADOS: EMPRESAS DEL PETROLEO.. 217

LISTA DE REFERENCIAS.. 252

ÍNDICE DE CUADROS

Pág.

Cuadro 1 Sujetos a Investigar..... 88
Cuadro 2 Grupos de actores y tipos de entrevistas realizadas..... … 104
Cuadro 3 Grupos y perfiles profesionales de la muestra de entrevistas realizadas103
Cuadro 4 Categorización de las Políticas Públicas..... 110
Cuadro 5 Categorización de actores sociales y participación ciudadana 111
Cuadro 6 Categorización estilo gerencial..... 111
Cuadro 7 Tendencias de las Políticas Públicas..... 122
Cuadro 8 Cumpliendo las metas del milenio 2010(objetivo 1 al 5)..... 134
Cuadro 9. Cumpliendo las Metas del Milenio 2010(objetivo 6 al7) 136
Cuadro 10.Contenido didáctico formación de la contraloría social 159
Cuadro 11.Ejecución de obras a nivel nacional periodo 2005-2008..... 181
Cuadro 12. Aportes de vialidad en todo el territorio nacional- Plan 2005..... 182
Cuadro 13. Operativos a nivel Nacional al 2008..... 183
Cuadro 14. Logros en la Educación 186
Cuadro 15. Logros de la Salud 189
Cuadro 16. Logros en Infraestructura de Servicios……..192
Cuadro 17. Logros en la Economía ..... … 195
Cuadro 18. Logros de la Participación Ciudadana 199
Cuadro 19. Logros PDVSA Agrícola/Fundación Fondo Nacional para la Producción Lechera 201
Cuadro 20 Logros de PDVSA Gas Comunal 203
Cuadro 21 Logros en Materia Alimenticia- PDVAL….204
Cuadro 22 Características y Principios de un Líder……..……..225

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Pág.

Gráfico 1. Mapa conceptual de las categorías y patrones de las políticas públicas……112
Gráfico 2. Mapa conceptual de las categorías y patrones vinculados al estilo gerencial:
Grafico 3. Talleres Dictados de Participación Ciudadana y Contraloría Social 2005- 2014 160
Gráfico 4. Aportes para el Desarrollo Social PDVSA 171
Gráfico 5. Organigrama Ministerio de Energía y Petróleo..... 212
Gráfico 6. Efectividad en las Políticas públicas 216
Gráfico 7. Constructo Teórico 238

POLÍTICAS PÚBLICAS Y ESTILO GERENCIAL EN EMPRESAS DEL ESTADO VENEZOLANO: Una mirada desde las Empresas del Petróleo

Autor: Amelia Escalona B
Tutor: Dr. Leonardo Villalba
Fecha: octubre 2015

RESUMEN

Esta investigación está orientada en la discusión de las políticas públicas en empresas del Estado venezolano y el estilo gerencial predominante como instrumentos de gestión. En referencia al caso de estudio PDVSA y Petroquímica de Venezuela, ampliaron su campo de acción con la creación de empresas mixtas y de producción social (EPS), estimulado así el desarrollo agrícola e industrial de las cadenas productivas y el equilibrio social con alta sensibilidad comunitaria y ecológica. Lo cual constituye una temática de interés para el análisis y la reflexión, deliberando que el adecuado diseño e implementación de políticas públicas así como un estilo gerencial más participativo contribuye al logro de los equilibrios macroeconómicos y el bienestar de la población, en términos de crecimiento económico sostenido, desarrollo y superación de los niveles de pobreza. Las empresas del estado venezolano; deben ser emprendidas a partir del plan de la nación, lo que les garantiza la correcta alineación de sus objetivos en la edificación de estrategias más atinadas en pro de una mayor optimización de los recursos. El objetivo de esta investigación, es generar constructos teóricos que favorezca y promueva la eficiencia en las empresas del Estado venezolano, enmarcada en una perspectiva mixta prevaleciendo el enfoque cualitativo, orientada en el paradigma crítico e interpretativo, por cuanto trata de observar e interpretar la realidad para luego contrastarla con los hechos generando cambios importantes en las organizaciones públicas del Estado. En este sentido las políticas públicas en las empresas del Estado venezolano deben ser abordadas en su análisis y diseño desde la prospectiva lo que les permite cierto grado de flexibilidad ante escenarios turbulentos y cargados de incertidumbre, para así desafiar con éxito los desafíos de la sociedad, así como el estilo de gerencia debe abocarse a ser participativo y carismatico, favoreciendo la integración de los miembros de la organización en la toma de decisiones, lo que propicia una gestión eficiente y a su vez el bienestar social de la población.

Palabras clave: políticas públicas, estilo gerencial, empresas del Estado, Venezuela

PUBLIC POLICY AND MANAGEMENT STYLE IN THE VENEZUELAN STATE ENTERPRISES: A view from the Oil Companies.

Autor: Amelia Escalona B
Tutor: Dr. Leonardo villalba
Fecha: Junio 2015

ABSTRACT

This research focuses on the discussion of public policy in State-owned companies and the dominant management style as management tools. Referring to the case of PDVSA and Petrochemical Venezuela study, they expanded its scope with the creation of joint ventures and social production (EPS) and stimulated agricultural and industrial development of the productive chains and social balance with high community awareness and ecological. Which is a subject of interest for analysis and reflection, deliberating that the proper design and implementation of public policies and a more participatory management style contributes to achieving macroeconomic balance and well-being of the population, in terms of economic growth sustained development and overcoming poverty levels. Venezuelan state companies; They must be taken from the plan of the nation, which guarantees correct alignment of its objectives in building more proper strategies for further optimization of resources. The objective of this research is to generate theoretical constructs that favors and promotes efficiency in State-owned companies, part of a mixed perspective, aimed at the critical and interpretative paradigm, because the qualitative approach is to observe and interpret reality prevails and then contrast it with the facts generating significant changes in public organizations of the State. In this sense public policy in the State-owned companies must be addressed in the analysis and design from the prospective allowing them a degree of flexibility in turbulent scenarios and full of uncertainty in order to successfully challenge the challenges of society, and management style must tackle to be participatory and charismatic, encouraging the integration of members of the organization in making decisions, which promotes efficient management and in turn the social welfare of the population.

Keywords: public policies, management style, state enterprises, Venezuela

INTRODUCCION

Es necesario considerar lo esbozado por Zambrano (2006), quien describe que uno de los problemas más significativos por los cuales atraviesa Venezuela y otras regiones de América Latina, se focaliza principalmente en la incapacidad que tienen los gobiernos de generar cambios profundos en diversas aéreas estructurales de la sociedad, originando resultados que no satisfacen a la mayoría de la población. Sin embargo, la autora manifiesta que en Venezuela, aun cuando se promueven cambios significativos, como resultado de la implementación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en el año 1999, de gran contenido visionario para el fortalecimiento del país, en su mayoría los gobernantes que gerencia las instituciones o empresas del Estado, carecen de técnicas de gobierno idóneas. A lo cual Zambrano (ob. Cit) expresa que los líderes de gobierno deben formarse para dirigir de una manera eficiente y efectiva sus organizaciones. Esta formación, no sólo implica el manejo de metodologías capaces de dar tratamiento a problemas de alta complejidad como son los problemas de nuestra sociedad: ciencias y técnicas de gobierno, sino su estilo gerencial. El citado autor sostiene que por ser la realidad latinoamericana muy diferente a la norteamericana y europea (población, cultura, economía, problemas, prioridades, nivel de desarrollo), se observan resistencia al cambio en la implantación de conceptos y enfoques teóricos foráneos que entorpecen de cierta manera la gestión pública y con ella la eficiencia de las organizaciones.

Asimismo el referido autor manifiesta que la solución de una gestión pública efectiva esta en elevar la capacidad de gobierno para que las organizaciones públicas cumpla con su misión, lo cual requiere, entre otros elementos, modelos teóricos ajustados al contexto venezolano y latinoamericano, que sirvan de base a los procesos de educación, formación y adiestramiento de los funcionarios públicos en ciencias y técnicas para gobernar.

El autor (op. Cit), expone que entre las causas más notorias que pueden señalarse, para que en América Latina, incluida Venezuela, no se haya logrado el pase de una concepción de la actividad pública de carácter más administrativo, a otra más relacionada con la idea de gestión

eficiente, están: el peso excesivo del partido político y la ideología en la administración pública, el fuerte arraigo del garantismo burocrático en la vida de las organizaciones administrativas; el hecho de que la carrera administrativa y el ascenso del funcionario depende más de la antigüedad que de la calidad del desempeño, ha limitado en términos muy importantes la profesionalización, el nivel de calidad, remuneración y estabilidad del funcionario público; el predominio del enfoque de corto plazo en la toma de decisiones administrativas y la dependencia que éstas tienen de la coyuntura política.

Ante lo inicialmente descrito, la autora en la presente investigación de tesis doctoral, aspira fortalecer la eficiencia en la productividad en empresas del Estado venezolano, en la conducción idónea de políticas públicas, así como la implementación de un estilo gerencial más eficaz, beneficioso para las organizaciones del Estado. En el caso específico de estudio, el campo de acción está centrado en las empresas del sector petrolero y petroquímico las que no están ajenas a la complejidad e incertidumbre que las envuelve, por lo que el gerente público venezolano debe estar preparado y pueda hacerle frente a los cambios promovidos, fruto de los procesos de cambio suscitados en América latina y Venezuela en los últimos treinta años. La autora expresa, que es trascendental la necesidad de madurar los modelos y/o teorías gerenciales implementadas en las empresas públicas de Venezuela, así como el estilo de gerencia de los líderes o responsables, las cuales deben considerar en sus teorías, los estilos de gerencia de comunicación horizontal, benevolente, participativa y de cooperación.

Además de implementar políticas públicas que satisfaga las necesidades de la comunidad, se necesita también, de la esmerada atención de estrategias idóneas adecuadas a las empresas del Estado, así como abordar la realidad actual y la complejidad de crisis económica y de ejecutar con eficacia la administración de recursos asignados, hacia una sana gerencia, que pueda ser evaluada eficazmente por el uso de los indicadores de gestión, ajustada a la modernidad en la nueva gestión pública o la gobernanza. Por ello, se seleccionó aquellas empresas emblemáticas que se consideraron apropiadas, es decir: Petróleos de Venezuela y Petroquímica de Venezuela, S.A, aplicar los instrumentos de recolección de información, tomando como base los directores

de primera y segunda línea que directamente, están involucrados en la investigación, de tal manera que se pueda analizar la problemática planteada y presentar soluciones prácticas.

Según lo planteado anteriormente, en referencia a entornos organizacionales y la comunidad es necesario señalar lo descrito por Mujica (2006:228), refiere lo siguiente: "La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva episteme de tal modo que se ve reflejada en su práctica discursiva, incluso la referente a los fenómenos vinculados a la interacción entre colectividades, tal como lo referido a la estrategia competitiva." Por lo tanto, se plantea un nuevo enfoque en la gerencia pública en las empresas del Estado. El abordaje del contexto, se esboza desde una perspectiva mixta haciendo mayor peso hacia el enfoque cualitativo, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto critico- interpretativo. Esta investigación está soportada por la revisión documental-bibliográfica, los cuestionarios, observación participante, de campo y entrevistas a profundidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Esta tesis está conformada por ocho capítulos:

Capítulo I, denominado: políticas públicas y el estado venezolano. Un enfoque en el siglo XXI hacia la gestión social, se plantea todo lo referido a las políticas públicas del siglo XXI, del estado venezolano, un enfoque hacia la gestión social.

Capítulo II: se presenta la conceptualización y postulados teóricos del objeto de estudio, centrado en la descripción, sistematización y reflexión sobre las aportaciones realizadas desde las dos perspectivas analíticas consideradas, el estilo gerencial y el análisis de políticas públicas una mirada desde las empresas del petróleo, una aproximación a los antecedentes y a la situación actual de las políticas pública, combinando la descripción de lo planteado en el capítulo anterior.

En el Capítulo III, se realiza el enfoque metodológico de la investigación. En el cual se hace referencia de las bases metodológicas que sustentan esta tesis doctoral, nos orienta hacia el

puente que une la teoría y la práctica: el camino conducente a la producción de un nuevo conocimiento. Este esquema permite sistematizar la recopilación y presentación de datos.

Capítulo IV. Se refiere a la tendencia actual de las políticas públicas y del espacio público de la sociedad civil desde la óptica epistemológica. Una vía para atender las necesidades de la comunidad con base a principios éticos de transparencia de la información y valores. Se contextualiza la concepción epistemológica de las empresas del Estado, incluyendo aspectos discursivos de la ética y los valores como elementos clave para una gerencia exitosa.

Capítulo V, esboza la participación protagónica del ciudadano en el diseño, ejecución y control social en las instituciones de gobierno. Siendo la rrendición de cuentas y la transparencia de la información, pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción y los controles que se deben ejercer tanto por la Contraloría General de la República como por la Contraloría Social conformada por líderes de la comunidad organizada.

Capítulo VI, se describe la importancia del estilo gerencial predominante en las empresas públicas del estado, específicamente en empresas de petróleo y petroquímica.

Capítulo VII, hace referencia de las políticas públicas actuales y la eficiencia de la gestión en un contexto complejo, así como las experiencias y aprendizajes. Se aborda el diseño y construcción de las políticas públicas considerando el entorno, la complejidad y necesidades de la demanda en pro del bienestar social, desde el punto de vista discursivo prometiendo una solución para la eficiencia, en las empresas del petróleo y petroquímica y un acercamiento a las comunidades. Se plantea los elementos discursivos en la aplicación del plan de la nación, la planificación estratégica corporativa.

Por último Capítulo VIII, se presenta soportado en tres pilares fundamentales: Políticas Públicas eficientes enmarcadas en estrategias efectivas, estilo gerencial benevolente y participativo, asimismo la participación protagónica de la comunidad en el diseño y ejecución de las políticas públicas a través del plan de la nación. Incluyendo las perspectivas del constructo teórico con la intención de romper con los paradigmas tradicionales en la administración de las Empresas del Estado, y desplegar una solución en la búsqueda de una gestión de calidad.

CAPITULO I

POLITICAS PÚBLICAS Y EL ESTADO VENEZOLANO. UN ENFOQUE EN EL SIGLO XXI HACIA LA GESTION SOCIAL

1.1 Evolución Histórica de las Políticas Públicas en Empresas del Estado Venezolano

Es necesario destacar lo que significa para un Estado que sus políticas públicas puedan ser efectivas, expresadas en productividad para la organización así como satisfacción y bienestar social para la colectividad. El estado venezolano, es factor estratégico de desarrollo de los sectores de actividad productiva, en términos de fortalecer las empresas ciudadanas, González (2006), se refiere a empresa ciudadana aquella que alcanza un rendimiento extraordinario en todos los campos (rentabilidad, crecimiento, perdurabilidad y prestigio), gracias al esfuerzo de incorporar a las estrategias corporativas tanto la eficiencia empresarial como la responsabilidad ciudadana. Diferentes problemas han tenido que confrontar y resolver, políticos, dirigentes, burócratas y líderes de todo el mundo.

En el caso específico de las empresas del Estado, no sólo se requiere de herramientas gerenciales innovadoras o idóneas, sino de políticas públicas efectivas, reflexionar acerca del estilo gerencial y como inciden también los procesos decisorios, liderazgo y comunicación en la organización, considerando que las organizaciones operan como redes interorganizacionales. Shein (1982:20), refiere que: “la organización debe ser entendida como una micro sociedad con una dimensión cultural, y las culturas organizacionales son perfectamente visibles y tangibles, es un fenómeno real e impactante”. En este sentido, es necesario instaurar adecuadamente políticas de estado que consideren cómo opera una organización y producirse a su vez una importante correlación de intereses y percepciones, lo cual permitirá optar por lineamientos estratégicos con suficiente consenso, como para asegurar un soporte apropiado con el transcurso del tiempo. Bajo este orden de ideas, las políticas de estado deben proveer espacios dentro de los cuales puedan vislumbrarse diversidad de criterios.

Así mismo, Zimerman (2006), de cierto modo señala que el tratamiento de las políticas públicas, dentro del marco de las ciencias políticas, exige la comprensión temática desde su aparición y desarrollo. En principio, la expansión de las políticas públicas está asociada en el siglo XX al crecimiento del estilo de Estado denominado Welfare State, traducido al español con el nombre de Estado de Bienestar, pero en realidad se puede hacer coincidir la aparición de las políticas públicas con el Estado Bismarckiano cuando se estudia la posibilidad de extender la actividad del Estado a áreas donde su competencia era escasa o nula (originalmente la seguridad social). Esta simbiosis entre un tipo de actividad y un determinado tipo de Estado, hizo que la relación se estreche más con el tiempo propiciando el estudio de las políticas dentro del enfoque de la Teoría del Estado. La autora esboza , que en los últimos 14 años, se observa como Venezuela transita por un proceso de cambio e integración, tanto en lo económico, lo social y lo político; "lo que refleja de algún modo la conciencia de los pueblos latinoamericanos"(Martí, 1974:347), deliberando de cierta manera lo esbozado por el autor y su parecido la realidad actual, sobre todo en el conocimiento, las formas de organizarse y actuar de las diferentes organizaciones y movimientos sociales hacia un enfoque humanístico, integral holístico y ecológico que, como nuevos actores sociales, han promovido tomar la iniciativa de las luchas populares y políticas relegando a posiciones secundarias a los llamados partidos tradicionales actualmente muy corroídos a consecuencia de la grave crisis neoliberal que afectó la región.

Así mismo Dieterich (2005), enuncia que Venezuela actualmente vive un proceso de cambio, un momento de transición del capitalismo al socialismo, situación que se da en diferentes niveles en los países del Cono Sur como Bolivia, Ecuador, Venezuela. Es notorio como las políticas públicas han alcanzado en los últimos años un potencial de desarrollo, especialmente en lo relacionado a los aspectos teóricos, así como lograr un mayor soporte para la promoción de cambios y reformas en el Estado. En Venezuela, este proceso de cambio político, económico y social, podría remontarse, por lo menos en los últimos 14 años, sin embargo es necesario analizar sus raíces históricas de las últimas cuatro décadas, desde el inicio del primer gobierno de Rafael Caldera hasta el gobierno de Hugo Chávez Frías, iniciando como punto de partida con el plan de gobierno de Rafael Caldera este estaba orientado políticamente en una reordenación de los objetivos del desarrollo social.

Para caracterizar los distintos periodos de estudios de las políticas públicas en Venezuela la autora toma en cuenta elementos históricos, como políticos, económicos y sociales, que separan las raíces históricas en cuatro periodos: un primer periodo que data desde (1969-1974), en el gobierno de Dr., Rafael Caldera, el cual oriento sus lineamientos plasmado en el IV plan de la nación, el cual considera al tema de la participación social otra vertiente de desarrollo, esta vez vinculada a la política social y más específicamente a los sectores sociales marginados, este plan se orientó a crear políticas de promoción social, los informes compilado por Cordiplan, señalan que se postuló como las grandes metas estratégicas, la posibilidad de una sociedad nacional más próspera y más justa, que políticamente superara la democracia representativa por la participativa, que progresara y se fortaleciera económicamente sobre la base de la expansión del comercio internacional. Por consiguiente, se observa que en estos postulados desarrollados en dicho periodo acerca del porvenir a cuya materialización se dirigió el IV plan de la nación, se describe que este plan asumió dos modificaciones: la noción de democracia participativa en lo político, y la fundamentación del desarrollo económico en el crecimiento de nuestra participación en el comercio internacional. La autora señala en su discernimiento que de lo develado por los estudios de Cordiplan (1970), en referencia al IV plan, el que pudo significar una variante de importancia, fue el de la sustentabilidad participativa de la democracia que se proponía, ya que, el postulado económico estratégico no suponía ninguna variación estructural del aparato económico, sino la modificación del factor dinámico de la producción, sin olvidar que, de hecho, el comercio exterior en referencia al petróleo, sufrió cambios drásticos lo cual repercutió en el proceso económico nacional, considerando este factor como elemento fundamental del referido proceso.

Desde fines de los años veinte se puede ratificar, considerando lo descrito por Cordiplan, que los postulados del IV plan de la nación ofrecían un cambio sustancial en cuanto a las reformas sociales, económicas y políticas que el país necesitaba y que eran prioritarias y esenciales para erradicar progresivamente el subdesarrollo. De esta manera en los estudios revelados y compilados por Cordiplan, revelan para ese entonces, que la ingenuidad de pensar que el camino para llegar a la meta del logro de, los objetivos planteados era cuestión de poco tiempo. sin embargo la continuidad en desaciertos en las políticas públicas implementas por los gobiernos

siguientes, hizo caer el proyecto por su propio peso, evidenciándose una brecha social dentro de la población venezolana, producto de errores y omisiones en las políticas sociales y económicas que se venían aplicando con antelación.

Se evidencia, que Venezuela confrontaba un momento decisivo en la historia económica, a tal efecto, el país debía optar entre la creación de una economía industrial moderna, que estaba en mejores condiciones de alcanzar que otros países en vías de desarrollo, o la perpetuación de la dependencia externa que caracteriza el subdesarrollo, que impedía que el país pudiese valerse por sus propios medios, aun cuando su economía estaba creciendo. En este orden de ideas, los informes y estudios emitidos por el ente rector Cordiplan (1970), refiere que el deterioro de dinamismo de las exportaciones en el último quinquenio de gobierno de Rafael Caldera y la debilidad de la primera fase del proceso de sustitución de importaciones establecieron los dos puntos de dilatación más importantes que confrontaba en ese momento la economía venezolana.

Excluir estos puntos de estrechez y poner a la economía en condiciones de crecer aceleradamente para poder obtener logros sociales de importancia en el curso de ese periodo, sería la gran tarea que se intentaba realizar con esa estrategia para el desarrollo. Para esto se requería de una coherencia creciente en la explotación y mercadeo de nuestro primer recurso no renovable, el petróleo, para sembrarlo efectivamente en inversiones provechosas que lo pudieran complementar como fuente permanente de riqueza; de que la economía no petrolera financiara progresivamente una proporción mayor de las necesidades de importación e inversión y contribuyera en forma creciente al gasto económico y social que se impusiera en el país. En otras palabras, la nueva maniobra de desarrollo buscaba dar los pasos necesarios para cambiar el modelo de crecimiento económico tradicionalmente aplicado en la mayoría de los países de América Latina por uno de mayor apertura hacia el exterior, que requería, sobre todo, de un esfuerzo sin precedentes en el comercio internacional.

Un segundo periodo que va desde (1974 al 1987), abordando en el primer plan de gobierno de Carlos Andrés Pérez, un despliegue en su plan de gobierno orientado hacia un rompimiento con el enfoque populista de su primer Gobierno (1974-1979), El V Plan de la Nación nace en pleno desarrollo de la Venezuela Saudita y la gran burocracia partidista. Tiene como

característica fundamental los altos ingresos producto de los elevados precios del petróleo de mediados de los 70. Si bien no puede describirse este periodo de gobierno como socialista, sino como netamente capitalista, tiene cierta similitud con el gobierno de Hugo Rafael Chávez Frías, analizando algunos sectores, se observan importantes semejanzas con los planes actuales en diversos sectores tales como: el sector de la comunicación social, de la cultura, en el sistema del sector educacional. En este periodo se le da jerarquía a la defensa de los recursos naturales no renovables como el petróleo y los minerales. también el presidente Carlos Andrés Pérez, tras ocupar el gobierno el 12 de marzo, en su primera declaración de prensa, expresó su apoyo a la creación de un organismo regional en el que los países de Hispanoamérica y del Caribe pudieran discutir problemas regionales y replantear iniciativas políticas y económicas en forma unificada ante los Estados Unidos, de igual manera en el V plan de la nación, la oferta propuesta en su plan de gobierno fue los módulos de servicio que consideraban que concentraba programas de vialidad y urbanismo, mejoramiento y construcción de viviendas, este plan de políticas públicas estuvo inclinado a la implementación de un conjunto de medidas de ajuste y estabilización, para corregir los desequilibrios y reorientar la economía, conforme a los términos de la carta de intención suscrita con el Fondo Monetario Internacional en 1989.

En este orden de ideas, Rosas (1990), manifiesta que en el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez (1989-1993), con el VIIII plan de gobierno, este plan se trazó en torno a lo que se conoció como el hexágono estratégico, que estaba organizado por los siguientes lineamientos generales: compromiso social, crecimiento sin inflación, capitalización de los recursos humanos, cambio institucional, conservación de los recursos naturales y competitividad internacional. Se implementó el proyecto de alimentación y salud, que comprendía entre otros a la beca alimentaria, el bono lácteo el bono de cereales, la distribución de útiles y uniformes escolares y sobre todo los multihogares para la atención integral del niño, mediante la organización comunitaria; el Programa Alimentario Materno Infantil (PAMI) para la organización y acceso de las madres y menores a la salud y nutrición. Por otra parte este plan se le denominó el gran viraje también se caracterizó por la privatización de entes públicos, con la venta de CANTV y VIASA, control de precios, control de cambio, eliminación del IVA. Por lo tanto, a medida que transitó el tiempo, la insatisfacción de las políticas públicas aunado a una gestión poco eficiente por parte de los líderes y responsables de gobierno generó una brecha social, la cual se hizo más evidente

en razón de las medidas impopulares implementadas, todo lo cual sumo una gestión debilitada y conllevo al estallido social del 27 de febrero de 1989, conocido como el Caracazo. Posterior a estos sucesos fue cobrando mayor importancia el escenario de las discusiones de políticas públicas, la política social con el tiempo cobró un rol más activo y presente en el escenario público. Todo lo anteriormente descrito, permite vislumbrar como la insatisfacción colectiva, sumada a la poca efectividad de las políticas públicas alegando por una parte la implementación de teorías foráneas sin considerar la cultura e idiosincrasia del venezolano, entre otros ocasionó deterioro en la gestión estratégica pública y por ende, marco el rumbo de las empresas públicas del Estado, este descontento de la sociedad, empresa, motivo él desgaste en la eficiencia del proceso productivo de las organizaciones públicas. La situación problemática de los 90, exterioriza como la amplitud y profundidad de la crisis económica y social, obligo al gobierno, introducir giros que evitaran el colapso de la administración. En este marco con el gobierno de Hugo Rafael Chávez Frías, a partir del año 1999, luego de la toma de poder, se enfrentó a una crisis caracterizada por el agotamiento del modelo económico-político tradicional y la necesidad de su rápida sustitución. Además, de la crisis del modelo propiamente dicho, habría que acrecentar la quiebra, también obtenida, del modelo de acumulación rentista con sus efectos sobre el potencial de crecimiento de la economía a corto y mediano plazo. Este modelo económico generó históricamente en el país, una desigual distribución de la riqueza, manteniendo a amplios sectores de la población en niveles de pobreza y restringiendo su incorporación al aparato productivo y a sus beneficios.

Para contrarrestar esta situación el gobierno del presidente Hugo Chávez Frías, promovió sentar la plataforma de gobierno en un modelo que permita la construcción de una economía de carácter humanista, autogestionaria y competitiva, en medio de una economía mundial hostil, y una región que puja por el cambio. Estas políticas públicas están enmarcadas hacia un modelo de autogestión, la participación de la sociedad y el desarrollo de un modelo alternativo del país en general, que combina elementos estratégicos de acción económica, social, política, territorial e internacional para lograr una sociedad más justa y más humana. Su primer plan se conformó las bases de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación2001-2007, asegurando, entre otras cosas, el reconocimiento y la ejecución de la deuda social acumulada, sentando las bases del desarrollo y modernización de la República Bolivariana de

Venezuela (RBV). Todo ello acarreo políticas públicas con convicción democrática participativa y protagónica, que ratifico la firme intención de construir una República que lleve a un verdadero Proyecto Nacional. Para operatividad de proyecto se estableció cinco polos de equilibrios. Ellos estaban cimentados en la participación protagónica de todo el pueblo venezolano sin discriminación alguna, enfocados en las áreas económica, social, política, territorial e internacional. Posterior a este plan le sigue el primer plan de la nación 2001-2007, observándose entre sus principales políticas públicas aplicadas en este periodo de transición: se sientan las bases del sistema nacional de planificación pública del Estado Bolivariano para diseñar e implantar el Sistema Nacional de Planificación, comenzar con el proceso de transito del modelo económico capitalista a uno de economía social sostenible, controlar política y fiscalmente la industria petrolera, crear empresas de producción Social (EPS), dar mayor matiz social al planteamiento económico del Estado, implementar un control de cambio, luchar en medio de la globalización por lograr una posición relevante que le permita a Venezuela obtener ventajas de su participación en el sistema económico internacional., reactivar las condiciones productivas para dar estabilidad económica conciencia colectiva de ese poder.

Ante lo señalado en los últimos cuatros periodos, se percibe como pronostico la necesidad de reconocer, que para el logro de la efectividad en el proceso productivo de las empresas públicas del Estado venezolano es necesario consentir por una parte el proceso de cambio e integración, y por otra la complejidad que envuelve estas empresas o instituciones de gobierno. Todo lo expuesto conlleva o dificulta la gestión pública venezolana, para alcanzar una adecuada planificación estratégica situacional, tal como lo manifiesta Matus (1995), en sus enfoques del PES, de igual modo la escasa o poca vinculación de la planificación al presupuesto, originando de cierta forma a instituir teorías y/o modelos de gestión foráneos no coherente o distantes del estilo gerencial del gerente público venezolano, que en vez de incrementar su efectividad dio inicio a una gestión no idónea, no acertada y no articulada.

1.2 Innovación y Cambios en los Modelos y/o Enfoques Teóricos del Siglo XXI

Ante el deterioro evidente de las empresas del Estado, el deber ser se debe reflexionar acerca de la implementación de modelos o teorías gerenciales donde se considere a la planificación estratégica como una herramienta de poderoso valor, considerando simultáneamente la cultura y raíces del venezolano. Por lo descrito la autora, considera obligatorio reflexionar en lo citado por Zambrano (2006), describe las serias dificultades que ha confrontado la administración pública en América Latina, lo cual de cierta manera lo ha obligado a experimentar con nuevos enfoques teóricos y uno de ellos ha sido el "management", ocasionado a partir de la década de los sesenta, resultados positivos en algunas realidades institucionales, empresas públicas que exportan, como Pemex en México y PDVSA en Venezuela, pero por otro parte resultados poco satisfactorios en otras instituciones y regiones como fue el sistema de educación y salud pública en la mayoría de los países de Centroamérica. Se sostiene que por ser la realidad latinoamericana diferente a la norteamericana y europea en cuanto a factores sociales, culturales, y económicos, así como su nivel de desarrollo, se ha dificultado la implantación de conceptos y enfoques teóricos del management. Para el autor se observan consecuencias negativas de mayor impacto en las empresas del Estado, que se traduce en la falta de direccionamiento hacia enfoques teóricos de las ciencias administrativas y gerenciales que coadyuven la gestión estratégica y así alcanzar gobernar eficientemente.

Asimismo el referido autor, revela que entre las consecuencias más relevante está la falta de concepción de la actividad pública con carácter más administrativo, relacionada con la idea de gestión eficiente, así como la inexistencia de un modelo de entidad que medie entre la teoría y los hechos, y se construya para resolver una situación de un problema complejo. El autor se pregunta, si en América Latina y en Venezuela, existe suficiente producción de planteamientos teóricos que permita definir, delimitar y comprender el campo y la disciplina de la gestión pública como parte de un proceso que coadyuve a lograr que la gestión de gobierno sea mucho más eficiente y efectiva, ¿Se tienen claramente establecidas las semejanzas y diferencias entre la gerencia de empresas o de negocios y la gerencia pública? Entre los retos de la gerencia es necesario referencial a Drucker (2002), refiere que: "las suposiciones básicas acerca de la realidad son los nuevos paradigmas de una ciencia social como lo es la administración" (pág., 4).

El autor se refiere a los desafíos que acompaña a los países y organizaciones. Sin embargo expresa el autor (op, cit) que los que se esfuerzan hoy a esos desafíos en las instituciones serán los líderes del mañana. Por lo tanto las empresas del Estado del sector público no escapan a esta realidad que deben abordar y salir airoso.

1.3 Gerencia Empresarial y Complejidad en Empresas del Estado

Se considera que ninguna organización debe adormecerse o quedarse estática ante los cambios suscitados, las empresas de hoy, no necesariamente serán las mejores del mañana y ésta es la base para sobrevivir en este mundo moderno, contar con una filosofía orientadora, será fundamental. Las personas y las empresas, deben prepararse conjuntamente para los cambios futuros, deben anticiparse, adaptarse a las fenómenos emitidos por aquellas situaciones que se presentan en este mundo cambiante, como es el de los negocios para construir futuro; es decir no esperar a que las cosas ocurran para tomar medidas que pudieren ser no tan oportunas porque aunque el devenir no puede predecirse con exactitud, si podemos imaginar nuestro mañana preferido.

Es necesario que la gerencia pública en Venezuela, reconozca que debe instruirse a fondo en las ciencias de gobierno y direccionar esfuerzos para realizar aportes teóricos con relación a dicha temática. En tal sentido, la gestión pública de Venezuela, revela la carencia de un marco teórico propio de gestión pública, se acostumbra a extrapolar teorías foráneas donde no se considera la cultura del venezolano, dando como resultado la inexistencia formal y arraigada de sistemas de alta dirección en las oficinas, no acorde a la realidad. Ante lo descrito anteriormente es necesario reflexionar lo citado por Scott, (2001), quien plantea:

> Los problemas significativos que enfrentamos no pueden resolverse en el mismo nivel del pensamiento en que estábamos cuando lo creamos, es necesario que las empresas del Estado, no conduzcan su gestión hacia las mismas herramientas o técnicas que se implementaron años atrás. (p, 43).

De igual manera, es ineludible resaltar lo descrito por Zambrano (2006), quien explica que:

> El pensamiento de la gerencia, a pesar de cómo fue interpretado e implantado, demostró con el paso del tiempo, y especialmente en las nuevas generaciones, la necesidad de una perspectiva diferente e innovadora de cómo concebir y desarrollar la gestión pública en América Latina. (p. 9).

Por otra parte, Santibáñez (2000:158), al igual que los autores anteriores alerta acerca de: “las gruesas directrices, que buscan dotar al aparato público de nuevas capacidades y formas de trabajo para poder seguir cumpliendo su misión de ser garante del bien común".

Por su parte Denhardt(1990), menciona la convicción de la necesidad de buscar nuevos paradigmas en el campo de las teorías de la administración pública que se deriva no sólo de la intensificación de las prácticas reformistas en los sectores gubernamentales en función de las disfunciones burocráticas del Estado social contemporáneo. Proviene también de una toma de conciencia teórica que se viene sedimentando a partir de la crítica epistemológica de las ciencias sociales, dirigida en particular al campo de la administración pública.

Asimismo el referido autor señalado anteriormente, relata que la tendencia revisionista de las teorías de la administración pública ha propiciado tanto el surgimiento de abordajes sistematizados, que buscan elevar y repensar la situación actual sobre nuevas perspectivas, señalando caminos y explicitando direccionamientos, como han hecho surgir abordajes que proponen alternativas a las enmarcadas en las corrientes predominantes. De una manera general, la trayectoria del pensamiento en el terreno de la administración pública ha evolucionado en el sentido de crear, criticar y mejorar modelos y principios de cambio organizacional planificado, en los niveles micro o macro-organizacional, desde un enfoque organizacional hacia un enfoque político-sociológico que privilegia como punto central la tensión entre política y administración.

Según lo descrito por los autores, es necesario fundamentar una propuesta flexible permita dentro de las organizaciones el enfoque a partir de la complejidad de las organizaciones e incertidumbre que envuelve su entorno, sin perder el establecimiento de orden y control que Incluyendo modelos, métodos, estándares no sea tan empírica y tener una visión con un matiz en su mayoría de tipo social. Considerando que la globalización de la economía permea la economía y lo que se busca es el establecimiento de un modelo económico plasmado en los cinco objetivos

estratégicos del plan de la nación(2013-2019), que funcione sobre los principios de racionalidad y de eficacia. Donde se considera la introducción de nuevas tecnologías y de medios de comunicación, para así dar origen de grandes cambios en las sociedades actuales. Así mismo, se debe reflexionar sobre el entorno de la organización, así como los cambios bruscos, el azar y la incertidumbre, reflexionando que las organizaciones deben ser estudiadas desde el punto de vista sistémico. Reflexionando en lo reseñado anteriormente, es inevitable citar lo descrito por Morín (2008), cuando introduce en los dominios de la epistemología de la complejidad, refiriéndose a:

> La autonomía, incertidumbre, azar, ambigüedad, irreversibilidad, emergencia equilibrio dinámico, causalidad recíproca, cambio no planeado y deriva estructural, orden a partir del ruido y evolución lejos del equilibrio, todas estas causas son característicos de un mismo significado universal, que rige nuestra existencia, el desorden llegó para quedarse en las organizaciones con derecho propio, la dialógica orden-desorden es ahora el elemento estructurante de todas nuestras explicaciones relativas al cambio social. (p. 34).

Por otra parte, Foerster (1988), hace referencia al paradigma de la complejidad el cual es necesario considerar en los estudios de las organizaciones; el cual expresa:

> Es imposible operar en el marco del paradigma de la complejidad, nuestras predicciones naufragan con la consideración de las sucesivas y concurrentes interacciones reciprocas, el azar no es aceptado por nuestros clientes como génesis de sus necesidades, el orden a partir del ruido es una buena explicación a posteriori. (p. 200).

Ante lo enunciado por los citado autores, es pertinente resaltar que el siglo XXI, despliega para Venezuela, diversos aspectos que lo diferencian del pasado. Las empresas públicas del Estado, hoy en día, específicamente PDVSA, Petroquímica de Venezuela, S.A y Petrocasa, se están integrando ante los requerimientos de esta nueva realidad, realidad a la cual deben ajustarse y que les ha conducido a la búsqueda constante de eficiencia, mejoramiento, fortalecimiento y flexibilización de la gestión. Todo lo referido, conlleva a deliberar acerca de las prácticas administrativas actuales del aparato público, las cuales se han implantado pero de manera poco práctica, considerando que aún se observa en algunas empresas públicas con estilos gerenciales de orden vertical, sumado a las estructuras organizativas rígidas, que de una u otra

forma ha repercutido en la efectividad del proceso de gestión, las cuales no han considerado los profundos cambios en el marco legal vigente.

Realmente lo que se pretende alcanzar en las empresas del Estado descritas, es lograr ser aún más eficientes y que el discurso gerencial tenga como norte garantizar la productividad de las empresas así como hacer posible el ejercicio de los derechos ciudadanos en el control gubernamental consagrados en la actual Constitución y prestar servicios básicos acordes con las necesidades de los usuarios, pero también orientado en la perspectiva de crear las condiciones que puedan desarrollarse internamente y ser competitivas a nivel internacional.

Ante lo relatado inicialmente por diversos autores, la autora plantea fortalecer la productividad en las empresas del Estado venezolano, fundamentada en la viabilidad de generar una teoría asentada en las políticas públicas y estilo gerencial, que promuevan y susciten políticas públicas eficientes, que consientan la prospectiva estratégica debidamente alineados con el plan de la nación vigente. En el caso específico de estudio de empresas como PDVSA, Pequiven y Petrocasa, se intenta articular el plan estratégico de las empresas señaladas al plan de la nación, así como su misión institucional. Igualmente se intenta un acercamiento a la política social global, en cuanto al área educativa, a la seguridad, la salud, la vivienda y la alimentaria, por lo que empresas del Estado como PDVSA, Pequiven, han reorganizado sus funciones, ampliando su rango de acción en el sector vivienda como es el caso de Pequiven con el surgimiento de Petrocasa, en PDVSA en el sector alimentario con las misiones de Mercal y PDVAL, con el único propósito de satisfacer las exigencia de las demandas sociales. Estas políticas públicas fundamentadas en plan nacional vigente deben orientar al análisis crítico de disertación de las empresas del Estado.

Es necesario madurar en las organización del Estado, en los aportes de Matus (1994), precursor de la planificación estratégica situacional (PES), quien expone que la planificación estratégica situacional configura una forma dinámica de entender el concepto del plan y de concebir la sistemática de la planificación, al efecto el referido autor esboza que el proceso de la planificación ocurre en un medio resistente, nunca estático ni pasivo, siendo el objeto del plan una realidad en movimiento. De igual modo la autora, asentado en que las organizaciones son un

sistema, no perder de vista la prospectiva, tal como apunta Godet (1999), relata al futuro un factor de competitividad. El autor describe que si la empresa vive solamente el día a día, pasará su tiempo solucionando los problemas inmediatos y, en cualquier momento, puede ser sorprendida por el futuro. Desde otra perspectiva, la autora razona que es necesario reflexionar, acerca de la complejidad que envuelve a las organizaciones públicas del Estado venezolano, así como su liderazgo y estilo de gerencia, en cuanto que se plantean profusos desafíos a la gobernanza y a la administración pública venezolana. Por lo cual la autora hace mención a lo plasmado por Zambrano (2006):

> Los retos que atraviesa la gestión pública van desde las cuestiones relacionadas con el estilo de gerencia, así como también el liderazgo, la rendición de cuentas *(accountability*, los problemas éticos, hasta la pérdida de la memoria institucional, de igual modo la necesidad de talentos en la administración del personal público con el fin de forjar un capital humano estratégico capaz de gestionar dichos retos y de tratar con las situaciones difíciles que se desarrollarán en el futuro. (p, 52).

Por otra parte las vigentes prácticas de gestión ya no sirven para el complejo mundo de hoy, fundamentalmente ante la estampida de crisis inesperadas, emergencias, complejidades de la sociedad del conocimiento y otros muchos casos. Por lo que la autora al mismo tiempo manifiesta, que es necesario que las empresas del Estado venezolano, reflexionen acerca de la gestión estratégica pública, la cual a su vez, debería contar con una filosofía de empresa y una visión orientadora sistémica, motivado a los constantes cambios en el entorno. De esta manera se considera también a Drucker (1995), donde describía que: “los cambios se producen en el mundo cada 24 horas”, (p, 21). Todo lo referido anteriormente se puede transportar diariamente en todo lo que hacemos a nuestro alrededor, si la gerencia pública no considera en su gestión, lo expuesto anteriormente, todo lo que una empresa pueda haber construido hasta hoy, será efímero en el futuro, si no está sintonizada con la velocidad del cambio.

1.4 Hacia la Construcción de Organizaciones Públicas Eficientes

La autora aspira cimentar organizaciones públicas eficientes, considerando las políticas públicas idóneas y estilo gerencial con pertinencia social y con sentido teórico metódico

transformacional. Por lo cual se plantea las siguientes interrogantes que constituyen las principales estimulaciones de la reflexión que se hará sobre la categoría a estudiar en referencia a las ciencias de gobierno, así como direccionar voluntades, para realizar aportes teóricos con relación a dicha temática.

- ¿De qué manera impacta la tendencia actual de las políticas públicas en la sociedad?
- ¿Cómo influye la participación del ciudadano en cuanto a la ejecución y control social de las políticas públicas en la gestión gubernamental?
- ¿Cuál es el estilo gerencial predominante en empresas públicas del Estado?
- ¿De qué manera las políticas públicas actuales y el estilo gerencial pueden favorecer la eficiencia de la gestión de las organizaciones públicas en un contexto complejo?
- ¿Cómo influye en la productividad y gestión la implementación de un constructo teórico fundamentado en políticas públicas de visión prospectiva y estilo gerencial participativo, y carismático en empresas del petróleo y petroquímica?

1.5. Propósitos que Identifica lo que se Persigue en la Investigación

1.5.1 Intención General

Generar constructo teóricos de políticas públicas y estilo gerencial en empresas de Petróleo y Petroquímica del Estado venezolano que favorezca la eficiencia de las organizaciones, en pro de coadyuvar la gestión pública.

1.5.2 Guías que orientan el Estudio

- Describir la tendencia actual de las políticas públicas y del espacio público de la sociedad civil desde la óptica crítico interpretativa.
- Analizar la participación del ciudadano en la ejecución y control social de la gestión gubernamental en las instituciones de gobierno.
- Identificar el estilo gerencial predominante en las empresas públicas del Estado.

- Explicar cómo las políticas públicas actuales alcancen favorecer la eficiencia de la gestión en un contexto complejo.
- Determinar las dimensiones contenidas en las políticas públicas y el estilo gerencial de las empresas del Estado a fin de diseñar constructo teórico que favorezca la eficiencia de las organizaciones, en pro de coadyuvar la gestión pública.

1.6 Apología de la Investigación

Este constructo teórico, en cuanto a pertinencia social, apoyará en el beneficio de los objetivos estratégicos del Estado venezolano, porque consentirá la viabilidad de incorporar un plan de modernización en las políticas públicas, que vislumbre en el marco de sus propósitos generales un conjunto de principios innovadores, para llevar adelante las transformaciones que requieren las empresas del Estado venezolano. Entre ellas, destacan el esfuerzo por imprimir una visión estratégica al aparato público, dignificar la función pública, orientarse al usuario y a la consecución de resultados, imprimir flexibilidad y creatividad.

Asimismo contribuirá en las organizaciones, orientando a una gestión de procesos centrada en la misión, implica que el acento y el norte de trabajo es el logro de la misión institucional declarada. Todo el actuar debe ser coordinado e integrado en pos de ella, que es la razón de su existencia, su vocación, su norte y la justificación de los recursos que utiliza y se le asignan. No se refiere al uso o no uso de determinadas herramientas, sino de su modelo de gestión, su filosofía, que explícita o implícitamente está en la base de la conducción y acción que una institución debe tener presente siempre.

También de cierto modo la teoría, resalta el hecho de implementar una gestión centrada en el impacto de las acciones, hace referencia a que la ejecución de los planes, programas y proyectos de la organización logren producir aquellos cambios que se buscan y esperan para

la resolución de los problemas, y que la institución asume de acuerdo a su naturaleza, su misión y su oficio. Dicho impacto se refiere a los cambios que el plan, los programas y los proyectos institucionales buscan lograr en sus destinatarios finales: personas, familias o comunidades, cambios que pueden situarse en distintos aspectos: condiciones materiales y no materiales de vida, desarrollo personal, capacidades y habilidades, comportamientos, interacción social y autonomía.

Desde el aporte económico, los conceptos de eficiencia y eficacia están relacionados directamente al tema del impacto. En parte, estos conceptos constituyen una cuestión económica derivada de la escasez relativa de los recursos; y resulta indiscutible la conveniencia de obtener resultados al menor costo o con la mejor combinación de recursos limitados, su uso permite a las organizaciones optimizar recursos humanos, financieros y técnicos, se pueden agregar razones de carácter ético, de equidad y democráticos para que la organización trabaje eficiente y eficazmente. De igual manera, el punto en cuestión es que la ineficiencia y la ineficacia disminuyen y debilitan estos dos principios en su expresión concreta. Toda vez que los recursos (en su concepto amplio) son inadecuadamente utilizados, afectan seriamente estos principios y políticas. Hay un requerimiento de alta responsabilidad y profundamente ético por los resultados e impacto de la acción institucional.

Como aportes a los centros de investigaciones o casas de estudio, de una postura estratégica, tiene como misión estar abierta al cambio, y es precisamente el actuar para cumplirla lo que permite desarrollar aprendizajes respecto de lo que funciona o no funciona. Incluso, acontecimientos en el entorno pueden hacer necesario modificarla o reformularla. Lo importante es trabajar, poner inteligencia y sagacidad para potenciar los recursos en la dirección definida por la misión.

Desde el punto de vista del constructo del modelo racional, permitirá alcanzar las metas propuestas dentro de las limitaciones de la situación. Desde el punto de vista ontológico es una forma de vida, que requiere de dedicación, voluntad y participación de todos los actores

para actuar con base, desde el punto de vista axiológico requiere de gran empeño e interés en cuanto a la transparencia y ética en los procesos de la organización asistiendo en pro de las mejoras de la comunicación, uno de los aportes más relevantes es el desarrollo o vivencia de los valores entendidos estos como actitud o aprecio profundo y practica real y concreta de determinados ideales como la honestidad, equidad, lealtad, responsabilidad y patriotismo, la confianza que puede desarrollarse con el talento humano que le dé fortaleza a la misión institucional.

De igual modo, con la implementación del Plan de la Patria se promueve el compromiso hacia cambios profundos exigiendo variaciones permanentes y de bienestar social. Desde el punto de vista teleológico implica una transformación de mentalidad y forma de trabajar pero que ponerla en práctica adecuadamente aumenta los niveles de productividad y calidad. Como aporte a la región, al demostrar que la implementación de la gestión estratégica en la administración pública está orientada a reducirla incertidumbre sobre el futuro de la institución. Desde el aporte social interesa abrir espacios a la reflexión sobre la planificación y su utilidad al resolver la necesidad intrínseca del ser humano de conocer lo que puede ser el futuro al introducir el uso de la planificación en prospectiva, así como también interesa principalmente conversar sobre el tema: lo que es, lo que no es, sus conceptos principales, sus procesos y demandas. Y, por sobre todo, dialogar en torno a las dificultades para su aplicación como un instrumento que facilite y habilite en las personas y en las instituciones una mirada estratégica, sistémica, una mirada proactiva, abierta y convocante a aprender maneras y métodos para anticipar e inventar futuros.

CAPITULO II

2. CONCEPTUALIZACIÓN Y POSTULADOS TEÒRICOS DEL OBJETO DE ESTUDIO

Esta sección implica la revisión exhaustiva, el estado del arte de la unidad de análisis a estudiar, así como la indagación bibliográfica y discusión de contenidos de interés extraídos de fuentes primarias y secundarias relevantes al tópico de investigación propuesto y a los objetivos del estudio, que permita la ubicación del mismo en el contexto del conocimiento acumulado y esclarecer el fenómeno que se estudia. Esta fundamentación debe contener: los antecedentes de la investigación, bases teóricas y la definición de términos básicos. El marco teórico de la investigación señala una descripción detallada de cada uno de los elementos de la teoría que serán directamente utilizados en el desarrollo de la indagación considerando que esta teoría deba corresponder con el problema planteado en la investigación.

2.1 Abordajes Preliminares de la Investigación

Es preciso analizar y revisar investigaciones precedentes relacionadas al tema a investigar, como pesquisa relevante directamente relacionada con el enfoque de la indagación que se desarrolla. Entre ellos se encuentran:

Morales (2014), en su Tesis Doctoral: Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su Contexto. Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela. Su intencionalidad es una propuesta que permitan configurar una comprensión filosófica de las Ciencias Administrativas y Gerenciales a partir de la praxis y cotidianidad del gerente venezolano. Asimismo considera entre los aspectos mas significativos de la gerencia a partir de la realidad, la cotidianidad, el ser, ser-ahí, sentir y hacer del gerente desde la contemplación, admiración, interrogación y reflexión como medios del gestar una filosofía. Su similitud es que ambas investigaciones abordan el diseño de constructo a partir del que hacer de la gerencia venezolana.

Cañizález (2010), en su Tesis Doctoral: Medios, Gobernabilidad Democrática Y Políticas Públicas. La Presidencia Mediática: Hugo Chávez (1999-2009). Universidad Simon Bolivar. Caracas. Venezuela. Esta investigación pretende establecer la relación entre la generación de políticas públicas y un modelo de comunicación presidencial que se ha denominado la Presidencia Mediática. A través del análisis de tres momentos estelares para la gobernabilidad democrática del mandato del presidente Hugo Chávez, cuando fue ratificado o reelegido en los años 2000, 2004 y 2006, se estudia la formulación de los planes de políticas públicas en las alocuciones presidenciales, para determinar si ésta dimensión mediática es el espacio de mayor incubación de políticas públicas en la Venezuela bajo el signo de la "Revolución Bolivariana". ambas investigaciones, pretenden el estudio de los diferentes elementos teóricos y contextuales propios de la ciencia política en Venezuela que permitio indagar acerca de la generación de políticas públicas.

Serna (2003), en su trabajo de Tesis Doctoral denominado "Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las Comunidades Autónomas. Del Doctorado En Teoría Política Y Social, Departamento De Ciencias Políticas Y Sociales. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona- España. La investigación también se ha enriquecido con aportaciones externas de diversa índole. Tiene como objetivo en cuanto a contenidos, la incorporación del análisis de políticas públicas para complementar la aproximación neoinstitucionalista al estudio de la configuración y desarrollo de los sistemas de función pública de las comunidades autónomas. Sus aportaciones permitieron enriquecer el modelo analítico desarrollado, integrando los elementos de carácter más dinámico que caracterizan la evolución de los sistemas de función pública. Aun cuando esta investigación está orientada a las políticas públicas en un país de origen europeo, ambas indagaciones pretenden focalizar la jerarquía que tiene la toma de decisiones acertadas para la gestión pública y su importancia en la satisfacción del colectivo.

Altaba (2009), en su trabajo de tesis doctoral denominado "La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias", Universitat Rovira i virgili, departamento de gestión de empresas. Tarragona-Barcelona. Esta investigación está orientada a analizar cómo con el discurso a favor de las competencias, el conocimiento se convierte en recurso que garantiza el crecimiento económico, con ello se pretende formar fuerza de trabajo cualificada de alto nivel, según recoge

el documento se percibe, entonces, que bajo el paraguas de las reformas educativas es el Estado quien se ve únicamente legitimado para ofrecer soluciones. Tiene relación con la investigación planteada porque ambas pretenden buscar como las competencias y el conocimiento de los líderes o responsables conllevan a construir organizaciones eficientes.

Barbera (2009), en su trabajo titulado: "Modernización y Nueva Gestión Publica en Ayuntamientos del Campo de Tarragona". Universitat Rovira i Virgili, Reus, Los criterios en los que se fundamenta el modelo analizado pretenden mejorar la competitividad de las organizaciones en tres sentidos: Ayudar a mejorar las prácticas del desempeño organizativo, las capacidades y los resultados, así como la entrega de valor a los consumidores y demás *stakeholders*, contribuyendo a la eficacia y sostenibilidad de la organización. Se vincula a la presente investigación en lo referido a su planteamiento de liderazgo visionario en cuanto que los líderes de una organización deben establecer una dirección y valores claro hacia dónde dirigir los esfuerzos, elevadas expectativas. Igualmente, deben crear estrategias, sistemas y métodos que permitan la consecución de la excelencia, inspirando y sirviendo de modelo (incluso de comportamiento ético) a los demás recursos humanos de la organización. De igual modo se observa la excelencia orientada al consumidor. Su aporte a la investigación actual es comprender como la visión de un líder lo orienta exitosamente a dirigir sus esfuerzos y crear estrategias alineadas a las políticas públicas. Ambas investigaciones persiguen la satisfacción de la demanda a través del logro de políticas públicas efectivas.

Mesino (2007), en su trabajo de grado para optar a doctor en la Universidad del Zulia "Las Políticas Fiscales y su Impacto en el Bienestar Social de la Población Venezolana".Un análisis desde el paradigma crítico. Periodo: 1988-2006.la intencionalidad de la presente investigación fue analizar desde una perspectiva crítica, las políticas fiscales asociadas a otras políticas macroeconómicas y su impacto en el bienestar social de la población venezolana durante el período 1988-2006, lo cual condujo a derivar un conjunto de reflexiones teóricas, que permitan por una parte, orientar y enriquecer el debate creador acerca de esta interesante materia, y por la otra, ofrecer opciones alternativas para la toma de decisiones por parte de los actores gubernamentales, en el campo de las políticas fiscales y sus implicaciones en el bienestar social

de la población. Su aporte se focaliza en la importancia que tiene la toma de decisiones acertadas para la gestión pública y su implicación en la satisfacción del colectivo.

Martín (2004),en su trabajo titulado: “El Modelo EFQM Referente Óptimo en la Dirección Estratégica de la Administración Pública Orientada a la Excelencia”, Universidad Autónoma de Madrid, la presente tesis nace con el espíritu de proponer el Modelo EFQM como referente óptimo para la dirección estratégica de la administración pública en el nuevo paradigma de administración al servicio público. Su similitud, es que ambas investigaciones, están inspiradas, en la propuesta de un modelo con carácter orientativo y no prescriptivo ni dogmático, motivador y abierto, que pueda servir para explorar las oportunidades, para la reflexión y la acción, aplicable a cualquier organización pública inmersa en un proceso de modernización, en respuesta al escenario actual, e independientemente de los ámbitos en que preste servicio, tipología organizativa, tamaño o forma jurídica. Su aporte es como una buena dirección estratégica en la gestión pública orienta al líder a una buena toma de decisión.

Merola (2004), trabajo de grado titulado “Direccionamiento Estratégico del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos e Insulares (INEA)”.Universidad Central de Venezuela. FACES.Esta investigación parte de la valoración de los aportes del pensamiento estratégico, en la ciencia administrativa y en el área del conocimiento gerencial, para examinar realidades organizacionales concretas, se llevó a cabo en una Institución del sistema administrativo público nacional; el INEA. El proceso metodológico fue de nivel descriptivo; un diseño no-experimental; que combinó lineamientos bibliográfico-documentales y de estudio de campo. Aun cuando en esta investigación la naturaleza de la organización difiere de la organización en estudio ambas investigaciones, procura demostrar que la puesta en marcha de estrategias en las empresas del Estado conduce a disminuir las debilidades, incrementar las posibilidades de cambios o mejoras en los procesos, así como concretar las posibilidades y potencialidades para mejorar su direccionamiento estratégico.

Ruggiantoni (2002), en su trabajo de grado titulado “La Gerencia de las Organizaciones Públicas de Generación, Investigación y Difusión de la Actividad Cultural Venezolana”.

Universidad Central de Venezuela. FACES. Tiene como objetivo principal estudiar la gerencia de las organizaciones públicas de generación, investigación y difusión de la actividad cultural venezolana, incluyendo temas como la cooperación regional. Se procede así con el desarrollo de dos ejes temáticos fundamentales; estos son: la gerencia organizacional dentro del ámbito de las ciencias administrativas, y la gerencia de las organizaciones de la actividad cultural; adicionalmente, se ofrece una descripción referencial del entorno e ideas referentes al cambio asociadas a dicho sector. Para tal fin, se diseña una investigación exploratoria-descriptiva que pretende mediante la aplicación de un cuestionario y de entrevistas abiertas realizadas a importantes personalidades del ámbito cultural y gerencial, definir dentro de categorías de identidad de análisis basadas en el marco teórico: qué retos debe enfrentar y cuáles lineamientos estratégicos se imponen en la gerencia de las organizaciones de la actividad cultural. El aporte radica como interfiere el ámbito cultural y gerencial en los retos que se deben desafiar para el logro de la eficiencia en la optimización de recursos asignados.

Rojas (2002), en su trabajo de grado titulado “El Control de Gestión en la Armada: Propuesta de Indicadores para el Comando Naval de Operaciones”. Universidad Central de Venezuela. FACES. Propone el empleo de herramientas gerenciales para la supervisión y control de los resultados deseados con esas actividades: vale decir, un sistema de indicadores para el control de gestión. Tal sistema de indicadores debe poner en evidencia como las actividades operacionales que lleva a cabo el CNAOP satisfacen la misión y la visión de la armada. Es por ello que el presente trabajo está relacionado con el seguimiento y control de las actividades asignadas a los Comandos que integran el CNAOP y, en especial, con la evaluación de los resultados que se obtienen de las actividades cumplidas a través del sistema de indicadores que se diseñó durante la investigación. Tal sistema de indicadores vincula el empleo de los medios navales del CNAOP con la estrategia de la institución: lo que se logró aplicando una herramienta gerencial conocida como Balanced Scorecard. Aun cuando la Armada como organización es diferente en su fin con la empresa sujeto de estudio su similitud en cuanto al uso de teorías y métodos persiguen mejorar la gestión pública con el uso de herramientas gerenciales que les permitan integrar de la mejor manera la planificación estratégica al presupuesto.

Pérez (2003), en su trabajo de grado titulado “Planificación Estratégica en las Empresas de Transporte Fluvial, Caso: Eje Orinoco – Apure”. Universidad Central de Venezuela. FACES. Tiene como objetivo definir estrategias para las empresas de transporte fluvial a fin de que puedan desarrollarse en términos de competitividad en el marco del desarrollo del eje Orinoco-Apure, utilizándose como caso para el estudio la empresa “Línea naviera de cabotaje C.A.”, para lo cual se debió identificar los planes del Estado en materia del desarrollo del eje Orinoco Apure, evaluar el potencial económico de la región y una revisión del estado del arte de la planificación bajo el enfoque estratégico. La investigación realizada está apoyada en métodos exploratorios y descriptivos, utilizándose para ello técnicas de revisión bibliográficas y de campo. Ambas investigaciones promueven el fortalecimiento económico, en las empresas del Estado Venezolano.

2.2. Estado del Arte

Tal como se desprende de lo anterior, el estudio de las politicas publicas en un contexto global es muy amplio, por ello el abordaje se orienta hacia las politicas publicas y estilo gerencial en empresas del Petroleo y Petroqumica, objeto de esta investigación, considerandodentro de la llamada Nueva Gestión Pública o Gobernanza, aspectos como: Estado, Estilo gerencial, Empresas Petroleras y Petroquimicas, cuyas herramientas aplicadas demanera integral permiten realizar una mejor gestión que satisfaga lasnecesidades más apremiantes de la comunidad.Al tratar los aspectos epistemológicos, se mencionaron los autores que han dado origen a conceptos y teorías sobre el desarrollo de la investigación, fundamentado sobre una base cientifica.

En este sentido, Allaire y Firsirotu (1984), explican que las organizaciones son particularmente ricas en analogías y metáforas. Según una similitud, estos autores describen que las organizaciones se convierten en entidades cuya principal preocupación es la supervivencia, ellas tienen ciclos de vida útil, luchan con problemas de salud y están sujetas a los procesos implacables de selección, la metáfora antropomórfica confiere a la organización una personalidad, unas necesidades y un carácter propio o incluso le atribuye funciones cognoscitivas

típicamente humanas. Asimismo los citados autores refieren que “la metáfora que dice que las organizaciones son pequeñas sociedades, sistemas sociales dotados de procesos de socialización así como de normas y estructuras sociales”. (p. 193)

En esta exploración, se toman en consideración las disertaciones realizadas hasta ahora por diferentes autores, los cuales están en los diferentes textos de estudio sobre investigaciones anteriores relacionadas tanto a las ciencias administrativas aplicadas al sector privado como a los entes públicos, existiendo marcadas diferencias en su ejecución, lo que ha originado variadas interpretaciones y críticas, tal como lo expresa, Mintzberg (1979),señala que existe una forma correcta y otra incorrecta de diseñar una organización.“La estructura de una organización se puede definir simplemente como las maneras en que su trabajo se divide en diferentes tareas y luego se logra la coordinación de las mismas.”. (p.116). Sin embargo, el autor refiere de cierto modo que el gran número de fracasos, hace indiscutible que las organizaciones difieren en que, por ejemplo, los sistemas de planeación a largo plazo o los programas de desarrollo organizacional son buenos para algunas compañías pero no para otras. Todo lo descrito anteriormente hace reflexionar que por consiguiente, la teoría administrativa naciente ha variado del enfoque de una mejor forma hacia el enfoque detodo depende de, expresamente conocida como la teoría de contingencia.

Así mismo el autor explica quese han realizado un sinnúmero de exploracionesy éstas se han efectuado precisamente acerca de la estructura organizacional, esta deliberación conduce que lo relatado por el autor cuando hace referencia a la gran convergencia que existe acerca de varias configuraciones de las organizaciones, se refiere precisamente a sus diseños estructurales, así como a las situaciones en las que se encuentran y en los períodos históricos en los que primero se desplegaron. El autor manifiesta que es necesario, para comprender estas configuraciones, entender primero cada uno de los elementos que las conforman. Por tanto, les obligatorio conocer las partes básicas de las organizaciones, los mecanismos por los cuales las organizaciones regularizan sus actividades, las cuantificaciones que utilizan para diseñar sus estructuras y sus contingencias, o elementos situacionales. El autor en sus estudios de estructura y poder, desarrollo varias configuraciones para las organizaciones y partía de la premisa que una

organización es eficaz “lo unía todo”. (p. 301), con esto quería decir que alcanzaba la coherencia de sus características internas, la armonía de sus procesos y la adecuación en su contexto.

Mintzberg (op. cit), expresa que la plataforma de toda organización se localiza precisamente en sus operadores, es decir las personas que desempeñan el trabajo básico de fabricar productos y proveer servicios.De esta manera, estas personas constituyen la médula de las operaciones.Asimismo el referido autor explica que en todaslas organizaciones incluyendo hasta la más modesta, demanda por lo menos la necesidad de un administrador de tiempo completo que de cierta manera conduzca la organización y que se ubique a nivel estratégico. Lo que le va permitir según el autor vigilar y controlar todo sistema organizativo. Del mismo modo relata el autor que en la medida que las organizaciones crecen y se desarrollan vertiginosamente, se procura la necesidad de más administradores, no solo de administrar el recurso de manera eficaz sino al mismo tiempo conducir o gerencia la empresa eficientemente.Todo esto conduce según el autor referido a generar “una línea intermedia, es decir, una jerarquía de autoridad entre el núcleo de operaciones y el ápice estratégico”. (p. 302)

Asimismo el mencionado autor detalla que, por lo general, todas las organizaciones al volverse más complejas, necesitan incorporar personas más operativas a lo que, en lo referido a la configuración de estructuras, suele denominar analistas. Asimismo describe que:

> Estas personas también desempeñan tareas administrativas, planean y controlan de manera formal el trabajo de otros, aunque de diferente naturaleza, con frecuencia se les denominastaff. Estos analistas componen, fuera de la jerarquía de la línea de autoridad, lo que llamaremos la tecno estructura. De igual manera el autor explica que casi todas las organizaciones también agregan unidades administrativas de diversos tipos, para así proveer varios servicios internos, desde una cafetería o área de correo, hasta una oficina de asesoría legal o relaciones públicas. A estas unidades, y a la parte de la organización que conforman, les llamaremos unidades de apoyo administrativo.(p. 357)

De igual manera, Mintzberg (ob cit):

> Que el modelo de ciclo de vida de las organizaciones en la medida que crecen las organizaciones en esta medida tiende a aislarse de las influencias externas y por el

> contrario ejerce su propia influencia del sistema, como sistemas cerrados poderosos bajo el control de sus propios miembros. Pero obviamente la sociedad no puede quedarse quieta y ser mandadas por sistemas que fueron creadas para servirla. (p. 357)

Así mismo, el alusivo autor expone que toda organización activa tiene una sexta parte en su estructura que se le denomina ideología, lo que significa una cultura bien sustentada o firme, está ideología abarca las tradiciones y creencias de una organización y es lo que la distingue del resto de las organizaciones e infunde cierta vida en el esqueleto de su estructura. El autor considera lo importante que es para las organizaciones considerar el elemento o factor ideológico, se puede decir, que surge como una especie de luminosidad que encierra todo el sistema y que las personas que conforman una organización deben ser considerados como influenciadoras que forman un génerode alianza interna. En términos generales el autor se refiere a cómo influyen las personas de una organización en la toma de decisiones según la cadena de mando o el poder. Con este término el autor se refiere a un sistema en el que las personas rivalizan entre sí para determinar la distribución del poder. Por otra parte y como reflexión por parte del referido autor, este revela que el entorno externo pretende también ejercer influencia en la organización, buscando de cierto modo perturbar las decisiones y las acciones llevadas a cabo al interior de la organización.

Asimismo Mintzberg (1979),describe quien debe controlar las organizaciones, y también hace referencia a que la sociedad se ha hecho ingobernable y explica:

> Que estas influencias externas, que crean un campo de fuerzas alrededor de la organización, pueden incluir a los dueños, los sindicatos y otras asociaciones de empleados, proveedores, clientes, socios, competidores y toda clase de público, bajo la forma de gobiernos, grupos de intereses específicos, y demás. Juntos, ellos constituyen lo que se considera una coalición externa.(p. 355)

Según lo esbozado anteriormente se percibe que en las organizaciones públicas, es obligatorioy vital tener conocimiento de la dimensión política y el entorno que las envuelve, lo que hace necesario de cierta manera, conocer cuáles son los agentes con más influencia en las organizaciones, los externos o los internos y así poder gerencial eficazmente. Considerando lo

reseñado es propio considerar lo expuesto por Ruiz V (2004),quien describe a las organizaciones como representaciones del poder y hace énfasis en que “la representación del poder es el pilar fundamental en el análisis, en la compresión y explicación de la estructura organizacional.”(p. 19).

Considerando lo significativo del papel de las organizaciones en la sociedad actual, esta posición sugiere que las organizaciones deben estar claras en referencia a su misión o razón de ser, en el caso de las organizaciones públicas, estas presentan tipologías definidas y fueron creadas con un fin distinto, es decir el de ofrecer bienestar social más allá de las utilidades que generen.De igual modo estas organizaciones son regidas por lineamientos o políticas públicas, previamente establecidas dentro de un plan de gobierno, lo que hace imprescindible que la gerencia tenga bien claro que son políticas públicas y como estas repercuten en la toma de decisiones. Este discernimiento conlleva a considerar lo puntualizado por Sulbrandt(2002), donde describe que las políticas sociales presentan características muy específicas que nacen de los problemas sociales y de su proceso, lo cual orienta las estrategias de gestión, que hacen necesario formas organizacionales que garanticen la prestación de servicios sociales eficientes a los ciudadanos.

Por otra parte Weber (2004), define política como “la aspiración a participar en el poder o a influir en la distribución del poder” (p, 84). Lo descrito anteriormente resalta que el comportamiento de las organizaciones es un juego de poder en el que varios agentes, denominados agentes con influencia, buscan el control de las decisiones y acciones que toma la empresa. Ante lo expresado es relevante señalar lo esbozado por Mintzberg(1992):

> Todo el juego de poder en la organización y su entorno se dasobre una base: las acciones que toma la organización (es decir,los productos que lleva al mercado, los clientes a los que sirve, elequipo que compra, las personas a quien promociona, losexcedentes que distribuye. (p, 137)

De igual modo en las organizaciones públicas a parte de considerar sus políticas o lineamientos, es precisorazonar la complejidad que las envuelven, a lo cual Shein (1982), refiere:

> Que cuanto más estudiaban los psicólogos el comportamiento de las personas en la organización, mas indicios reunían para probar que la organización es un sistema social complejo que se tiene que estudiar como tal si se quiere lograr alguna comprensión del comportamiento individual.(p, 20)

El referido autor reseña que una de las razones para explicar la complejidad de las organizaciones está asociada con el hecho de las realidades sociales que se integran en la definición de organización han sufrido profundas modificaciones a lo largo de la historia provocadas por el devenir económico, político y cultural de los diversos contextos sociales en los que tales realidades se ubican.Por su parte Robbins (1988), expresa, que el comportamiento organizacional, es un campo de estudio que investiga el impacto que los individuos, grupos y la estructura tienen sobre el comportamiento dentro de las organizaciones, con el propósito de aplicar tal conocimiento al mejoramiento de la eficacia de la organización. Asimismo resalta el citado autor que tener el conocimiento general del comportamiento humano, puede llegar a ofrecerprincipalmente cuatro ventajas clave: Desarrollo de habilidades, Crecimiento personal y mejoramiento de la eficacia organizacional, Además de agudizar y refinar el sentido común. La importancia de contar con habilidades respecto al comportamiento organizacional ha crecido en los lugares de trabajo moderno, en parte por el aumento de equipos diversificados de trabajo**.**

2.2.1 Políticas Públicas

La perspectiva del análisis de políticas públicas se identifica también por una importante complejidad y diversidad de enfoques, que vienen a destacar distintos elementos tanto de sus componentes como de sus fases desarrollo. A esta complejidad, y atendiendo al bosquejo de la investigación, cabe agregar el argumento explicativo sobre los procesos de transformación y cambio de variables y actores difíciles de identificar. Es por ello que la autora prefiere apoyarse con elementos propios del análisis de políticas públicas desde el análisis de diversos autores. Por lo cual inicia con la necesidad de entender qué significa el Estado, lo que hace necesario esbozar su concepto según la óptica de diferentes literatos, con el objeto de contextualizar, de igual

modo, es necesario concebir la cientificidad del concepto de Estado como un todo en el plano de la meta gerencia y enmarcar en ella todas las variantes que están inmersas en su estudio, como es el caso que nos ocupa, en el cual se aborda las políticas públicas.

En consecuencia, para hablar de Estado, Kant (1968), puntualiza que el Estado es como la reunión de una pluralidad de hombres bajo leyes jurídicas (p.130). Asimismo refiere el citado autor, que el Estado remite a un contrato originario a través del cual todos los miembros entregan al pueblo su libertad externa, para recibirla inmediatamente después como miembros de un ente común: el pueblo concebido como Estado.

Por otra parte Hegel citado por Melosi (1992:110), afirma que el Estado es la conciencia de un pueblo, asimismo expresa que el Estado, dice, representa el estadio último de desarrollo del espíritu objetivo. El espíritu individual, que, en razón de sus pasiones, prejuicios, y ciegos impulsos, es sólo en parte libre, sujeto del yugo de la necesidad, sólo puede alcanzar su plena realización por medio de la libertad del ciudadano.

Para Marx (1976), el Estado no es el reino de la razón, sino de la fuerza; no es el reino del bien común, sino del interés parcial; no tiene como fin el bienestar de todos, sino de los que detentan el poder; no es la salida del estado de naturaleza, sino su continuación bajo otra forma. Antes al contrario, la salida del estado de naturaleza coincidirá con el fin del Estado. De aquí la tendencia a considerar todo Estado una dictadura y a calificar como relevante sólo el problema de quién gobierna burguesía o proletariado y no el cómo.

La autora detalla que una vez definido el concepto de Estado, es significativo considerar que dentro del Estado, prevalece a lo largo de la historia reciente, la tesis de Montesquieu acerca de la separación de poderes. Este principio demuestra una y otra vez ser fundamental e indispensable para la existencia de la gobernabilidad. Por naturaleza, las actividades del Estado se manifiestan en tres formas que se les denomina funciones: legislativa, administrativa y jurisdiccional, enmarcadas dentro de la fuente primaria de toda Nación: La Constitución,

mediante los actos legislativos, el Estado instituye el ordenamiento jurídico que regula su organización y su acción, asícomo la vida social. Mediante actos administrativos, el Estado provee las necesidades y mantiene los servicios públicos de seguridad y de vida. Mediante actos jurisdiccionales, el Estado interviene en las controversias y dirime las mismas, en los casos en que se precisa su aplicación.

En ese orden de ideas, la investigación se orienta hacia la profundidad de la ejecucion y diseño de las politicas publicas pública,asi como tambien el estilo gerencial predominante, en Venezuela el diseño de politicas publicas esta sustentada en el plan de la nacion vigente y cuyos lineamientos y decisiones orientan la acción que va a permitir alcanzar determinados objetivos, es decir es un conjunto de acciones que atacan un problema en concreto y logran un objetivo especifico, estos lineamientos estan consagradis en la Constitucion de la Republica Bolivariana de Venezuela. Particularmente en nuestro país Venezuela, el Estado es el encargado de velar por el diseño y administración de políticas que proporcionen estabilidad económica y permita la vinculación del sector privado con el gobierno. Visto de otro modo como una de las funciones del Estado, pero para que esto se lleve a cabo se necesitan reglas de juego claras y que sean cumplidas, lo que además implica que los compromisos adoptados por los encargados de la política pública sean creíbles. Se describe de cierto modo la gestión de los gobernantes de turno, en cuyo estudio se aborda desde diferentes puntos de vista según el autor. El antedicho autor señala que dichas acciones, decisiones y lineamientos ejecutados por el Estado se denominan políticas públicas. Son estas políticas públicas las acciones de gobierno, que buscan cómo dar respuestas a las diversas demandas de la población. Las mismas juegan un rol fundamental en el desarrollo económico y en el bienestar social de una nación.

La investigadora detalla que en Venezuela, la Constitución es la norma suprema y el fundamento del ordenamiento jurídico. Todas las personas y los órganos que ejercen el Poder Público están sujetos a la misma. En ella están plasmados los principios fundamentales que deben regir las políticas públicas a seguir. La concepción de política pública resulta clave en virtud que el modelo de Estado y el régimen de acumulación de cada momento histórico precisa las características democráticas en una sociedad, en un momento y lugar dado. Para ello, se parte de una mirada que percibe al Estado como actor clave en el proceso en que se inserta y en el

conjunto de relaciones que lo relacionan con el resto de los actores involucrados. Ante esta reflexión Hirsch, (1999), plantea:

> Toda política nacional se encuentra, ante un dilema fundamental. Se trata más bien de desarrollar una política democrática en el plano nacional-estatal y trascender al mismo tiempo ese marco. (p, 201)

Es necesario el discernimiento de diversos autores según diferentes ópticas y posturas acerca de la definición de políticas públicas. Por su parte Dye (2008), define que política pública "es todo lo que los gobiernos deciden hacer o no hacer". (p, 143). Así mismo Villanueva (1996) en tanto, señala que una política pública es "en suma: a) el diseño de una acción colectiva intencional, b) el curso que efectivamente toma la acción como resultado de las muchas decisiones e interacciones que comporta y, en consecuencia, c) los hechos reales que la acción colectiva produce"(p, 155).

Para Kraft y Furlong (2006), "una política pública es un curso de acción o de inacción gubernamental, en respuesta a problemas públicos" (p, 145), el referido autor afirma que las políticas públicas reflejan no sólo los valores más importantes de una sociedad, sino que también el conflicto entre valores.

Por su parte Ozlack y Donnel (1984), definen a las políticas estatales como el conjunto de acciones u omisiones que manifiestan una determinada modalidad de intervención del Estado en relación a una cuestión, que concita el interés, la atención y movilización de otros actores del tejido social, a su vez tener en cuenta los procesos sociales tejidos alrededor del origen, tratamiento y eventual resolución de una cuestión. Como así también de la configuración de cuestiones en las que se interponer con los distintos sectores. Asimismo Portantiero (2007), la noción de política excede el concepto de un mero reflejo de las identidades políticas colectivas unificadas, para definirse como una forma de lucha. En este sentido, la política no es una esfera dependiente, sino el lugar donde las fuerzas y las relaciones, en la economía, en la sociedad, en la cultura, tienen que ser trabajadas activamente para producir formas de poder y formas de dominación. (p. 355). Como señala Hall (1984): "No existe ley histórica capaz de predecir lo que

inevitablemente deba ser el resultado de una contienda política" (pág.169). Lo que se entiende que la política depende de las relaciones de fuerzas en un momento particular.

Respecto a política pública, Tamayo (1997), propone una serie de fases en el diseño y ejecución de las políticas públicas que resulta útil, a saber: la identificación y definición del problema, la formulación de las alternativas de solución, seguida por la adopción de una alternativa, la implantación de la alternativa seleccionada conocida como implementación y completada por evaluación de los resultados obtenidos. En la dimensión de la denominada agenda institucional, es necesario focalizar la fase de evaluación como clave. Y observar a los actores en acción es la metodología para el análisis de la dinámica cultural. Los actores sociales pueden ser según los planteamientos de Ozlack y O Donnel denominarse: clases, fracciones de clases, organizaciones, individuos, estratégicamente ubicados en relación con el sistemade poder. Y su peso se relaciona con la distancia que mantienen con el núcleo del proceso de toma de decisiones. Tales conceptos funcionarán como herramientas metodológicas para el acercamiento al tema, su definición y especificidad, dado que permitirán los intereses de los actores involucrados en la cuestión y su modo de interactuar, desde lo económico, lo político y lo social.

Asimismo y desde otra óptica Medellín (1997), explica que la estructuración de las políticas hace referencia al proceso mediante el cual un gobernante busca que sus ideas se proyecten en su gestión de gobierno. Y el régimen político se entiende como el conjunto de normas estables y permanentes que determinan las formas a través de las cuales se organiza y se ejerce el poder político. Por lo tanto el citado autor refiere que la estructuración de las políticas públicas aparece determinada por los siguientes factores: 1) la manera en que los gobernantes disponen de los recursos y las prácticas culturales de gobierno para obtener los resultados deseados; 2) el grado en que la distribución del poder se distorsiona en la dimensión burocrática; y 3) el grado en que las relaciones gubernamentales se constituyen o no en una correa de transmisión de las decisiones y acciones de gobernantes y gobernados.

Los procesos de estructuración de las políticas desde la perspectiva del régimen político abren una veta importante para nuevos estudios. Asimismo el autor, relata que tanto la planificación como la mano invisible son concepciones ideales sobre el encadenamiento de comportamientos sociales encaminados al logro de ciertos objetivos. Su diferencia esencial radica en los propios supuestos de los que parten. Para el planificador, los objetivos están debidamente cristalizados, conociéndose además la relación causa-efecto entre determinados instrumentos de acción y determinados resultados. Saber qué es el interés público es un crucial artículo de fe de su actividad. Y saber cómo las acciones conducen a consecuencias es un requisito fundamental de su esquema racional. En cambio, la mano invisible no parte de una definición apriorística del interés general sino que supone que el mecanismo de mercado asignará los recursos óptimamente, de modo que el interés de las partes y en definitiva, el interés general- quedará amparado.

Retomando desde esta perspectiva lo ya expuesto a partir de lo expresado por Oszlak y O´Donnell, las políticas públicas responden a cuestiones socialmente disputadas, respecto de las cuales diferentes actores individuos, grupos, sectores, organizaciones asumen posiciones conflictivas. Es el Estado, como mediación política de intereses, el que debe formular e implementar políticas, en tanto que conjunto de acciones u omisiones que se materializan en planes, programas y proyectos, con objetivos concretos y tareas establecidas. Así, de acuerdo a lo planteado por Lindblom (1992), el proceso de materialización de la política afecta a actores de la sociedad civil cuyo comportamiento condiciona, a su vez, la naturaleza y los alcances de la acción en los diferentes niveles de implementación. Esto significa que la relación estado-sociedad se concreta a través de sucesivas tomas de posición o políticas de diferentes actores sociales y estatales, frente a cuestiones problemáticas que plantea el propio desarrollo de la sociedad. A partir de entonces, el interés pasa por el encadenamiento de comportamientos intraburocráticos que traducen la política en acción, y también por lo que cambia a partir de la implementación de la política, la dinámica social generada por este proceso y sus efectos de retroalimentación sobre el comportamiento de los actores estatales.

Esta interpretación comparte la visión que se reconoce la existencia de actores divergentes, con intereses, necesidades y demandas diferentes que incluso mitigan el poder monopólico del Estado en la transformación social. Y concibe al Estado como una instancia de articulación y denominación de la sociedad, que concentra y refleja sus conflictos y argumentaciones de sus instituciones, así como la relación de fuerzas existente en éstas. De nuevo Lindblom (1992), describe:

> Si visualizamos el ámbito institucional del estado como una privilegiada arena de conflicto político, donde pugnan por prevalecer intereses contrapuestos y se dirimen cuestiones socialmente problematizadas, concluiremos que su fisonomía y composición no pueden ser sino un producto histórico, un "resumen oficial" de la sociedad civil. Es decir, la naturaleza de su aparato administrativo y productivo resulta afectada por las vicisitudes de esa permanente lucha intraburocrática, expresión a su vez de otros enfrentamientos sociales (p, 12)

Ante lo puntualizado anteriormente se hace imprescindible y forzosamente necesario tener claro y bien definida como se diseñan en Venezuela las políticas públicas y bajo que directrices son consideradas de prioridad. Ante esta deliberación es necesario considerar el documento de la reforma del Estado en América Latina, a lo que Waissbluth (2003), sostiene que existe una diferencia importante entre lo que es la política pública y lo que es gestión pública.

La política pública está referida al qué hacer, mientras la gestión pública se dedica a responder cómo hacerlo. En Venezuela ha existido y existe en la mayor parte de la administración pública, la tendencia a confundir los conceptos de política pública y de gestión pública, es decir el qué con el cómo hacerlo, implicando consecuencias muy serias para los resultados de la gestión. Este autor explica que en este sentido la responsabilidad recae en la dirigencia política y en los gobernantes, pero también responsabilidad tuénenlas Universidades y los centros académicos en general, en cuanto a la educación y formación de la dirigencia política y gubernamental, así como de los gerentes públicos. Un aspecto fundamental para el éxito de la gestión pública tiene que ver con su organización y los procesos. La existencia formal de un sistema de deliberaciones de alta calidad depende de

la calidad del juego macrorganizativo. Ambos guardan una relación de coherencia, de manera que no puede elevarse la calidad de la maquinaria de las deliberaciones sin alterar el contexto macrorganizativo en que ésta se desarrolla.

En el caso de las políticas públicas en Venezuela es inevitable considerar lo expuesto por Matus(1994),a lo que el autor hace un llamado que se debe tener claro el concepto de dirección estratégica, a lo cual el refiere como un conjunto de dispositivos que estructuran prácticas de trabajo en una organización pública conducente a la eficiencia, la eficacia, la reflexión, la creatividad, la responsabilidad, la apreciación situacional inmediata y la visión direccional del largo plazo No es suficiente por parte de un gobernante tener interés y ganas de que la gestión de gobierno sea de calidad y de alto impacto social. Se requiere capacidad de gobierno. Ésta no sólo se refiere a las condiciones humanas e intelectuales del gobernante y su equipo de colaboradores; está referida a dos elementos clave: a) la capacidad personal de gobierno, es decir, del capital intelectual y de su formación en ciencias y técnicas de gobierno y b) la capacidad institucional de gobierno, es decir, el capital organizacional del cual dispondrá el gobernante para realizar su gestión. Cuando esa capacidad de gobierno es baja, la gestión se caracteriza por una baja calidad en sus productos y resultados.

El análisis realizado por Matus(1994), a la oficina del gobernante en diferentes países de América Latina, concluye que la baja capacidad de gobierno limita las posibilidades que dicha oficina se dote de sistemas de dirección y funcione con niveles gerenciales modernos y eficientes, afectando seriamente el volumen y calidad de la gestión. La baja capacidad de gobierno hace que no se formulen demandas exigentes para el funcionamiento eficiente de la oficina del gobernante. No hay demanda por fundamentación teórica que soporte las técnicas que mejoren la gestión de gobierno. Es evidente que más allá del diseño o ejecución de las políticas públicas el gerente público debe considerar que es gestión estratégica. Realmente mucho se ha escrito sobre el cuestionamiento estratégico, desde la guerra y la disposición correcta de las fuerzas de batalla hasta el manejo de una organización con contextos altamente móviles, pasando obviamente por el campo de la geopolítica y de las relaciones internacionales. Sin embargo también es necesario precisar

y ahondar en el concepto de gestión estratégica, lo que hace obligatorio iniciar con Alison (1988), que reseña a la gestión estratégica:

> El principio estratégico se mantiene en forma homogénea, pues considera, en todos los casos, alguna perspectiva globalizadora, compleja y racional de la realidad. El concepto estratégico tal vez sea uno de los nichos más poderosos del modelo de la decisión racional. (p. 38).

El referido autor, revela que la estrategia a su vez sería la forma más consecuente de analizar los diversos aspectos de un problema para lograr discernir consecuencias y escoger la mejor vía de acción entre múltiples caminos. (p.38). a su vez se debe considerar la parte racional que envuelve a la gerencia por lo se hace necesario esbozar lo descrito por Hasselhoff (1976), quien expone que la gestión estratégica es:

> El modelo de decisión, más cuando el acto de decisión es considerado algo sofisticado, complejamente estructurado, un problema estratégico, está fuertemente ligado al gerente racional omniconsciente. (p. 20).

De igual modo, Ansoff (1976), explica queel enfoque estratégico así como el modelo de decisión racional que involucra, se ha convertido en un paradigma que posee especificidades muy claras:

> Su desenvolvimiento en un contexto turbulento, donde la información no es precisa y la movilidad crea grandes espacios de incertidumbre. Su definición por la relación sujeto-contexto. Sin embargo, no resuelve todos los problemas como muchos creyeron, sino solamente relaciones complejas de engranaje entre quien toma las decisiones y la realidad a la que pertenece. La inmunidad del sujeto, en relación con su contexto, no existe. (p. 43).

Ansoff (1976), manifiesta que la primera característica le da especificidad al enfoque estratégico, pareciera contradecir los parámetros heroicos que exigen cumplir el modelo de la decisión racional. Se cree que la racionalidad es una puerta abierta para comprender el mundo. Donde lo natural y lo social son distintos más no dicotómicos y menos aún, factores que carecen de interpenetraciones e inter-influencias. Y donde además el voluntarismo-determinismo no es

sino el conjunto de elementos existentes en el accionar humano, en todo el nivel de análisis. Negar que la estrategia se encuentre inserta en un mundo hambriento de certeza, y que el modelo racional es la principal fuente en la que abreva su voluntarismo sería una mentira fatal. (p.24). De esta manera Alison describe que (1988):

> La estrategia, es por lo tanto, es un esfuerzo por encontrar una relación cada vez más estrecha con la sociedad, los individuos y sus organizaciones en un mundo esencialmente interrelacionado. De esta forma hay perspectivas que procuran establecer la naturaleza de la racionalidad otorgándole un espacio dentro de los distintos ámbitos de la realidad. Tanto la decisión racional como organizacional, al igual que la decisión política o burocrática, comienzan a entender que se requieren unas a otra, pues, aisladamente explican con certeza solo parte de un fenómeno especifico. (Op, cit)

Sin embargo, Moore (1998), dice que es necesario entender que la gestión estratégica en el sector público busca una forma diferente y más útil de pensar sobre el papel de los gerentes públicos, una más próxima a la imagen que la sociedad tiene de los gerentes del sector privado. Los gerentes o directivos públicos deben ser consideran como exploradores que, juntos a otros, intentan descubrir, definir, crear valores público. De igual modo el autor revela que en lugar de limitarse a diseñar los medios para cumplir propósitos establecidos en los mandatos, se convierten en actores importantes en ayudar a descubrir y definir lo que será valioso. En lugar de ser responsables solo de garantizar la continuidad de las organizaciones, se convierten en innovadores al cambiar lo que hacen y como lo hacen. Desde este punto de vista los gerentes públicos se convierten en estrategas en lugar de técnicos. Por su parte Medina (2006), describe que:

> Es vital considerar como punto de partida, el análisis a la gestión estratégica, en el sector publico los directivos públicos son esencialmente, creadores, de valor público y que el objeto del trabajo directivo en el sector público es crear valor público, del mismo modo en que el trabajo directivo del sector privado es crear valor privado"(Moore, Mark p. 60).

Según lo esbozado por Betancourt (2010):

> Acción y efecto de administrar hábilmente un negocio. Sin embargo, esta definición, si bien es un buen elemento de arranque, dista mucho de ser totalmente plausible. En

> realidad, los cambios ocurridos en nuestros tiempos, nos llevan a pensar que la gestión estratégica es mucho más de lo que se menciona en la definición anterior, de hecho, pensamos que la gestión estratégica es: *acción y* efecto, por parte de la gerencia, de crear las estrategias adaptativas que requiere el negocio para sobrevivir a corto plazo y las estrategias anticipativas para ser competitivos a mediano y largo plazo (p. 26)

Ibíd. (2010), refiere:

> La gestión estratégica es realmente una habilidad y una responsabilidad que debe poseer cada miembro de la organización en función gerencial. Ya no es un grupo de elegidos (Planificadores), quienes deciden el camino a seguir por la organización, sino que éste debe ser producto de un trabajo del equipo gerencial en el ámbito corporativo, que permitirá generar una guía para las decisiones de cada uno de los procesos o negocios funcionales de la empresa. Arte y/o ciencia de anticipar y gerencia el cambio, con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro del negocio. (p. 28).

Según Jadue (2008):

> A diferencia de la planificación estratégica, cuyo eje central está en el ejercicio intelectual, individual o colectivo, de definir lo que se va a hacer para cumplir los objetivos, para la gestión estratégica, el eje central de su concepción está ubicado en la acción. Basa su forma de hacer y de entender las organizaciones, en el supuesto de que, como nos plantea la dialéctica, lo único permanente es el cambio y por lo tanto, no vale la pena hacer definiciones de lo que es, puesto que en el mismo minuto en que estamos haciendo la definición esta, ya se ha dejado de representar a la realidad y se ha convertido en pasado. (p. 16).

Considerando lo expuesto Jadue (2008), explica que corresponde discutir y gestionar los cambios que se avecinan e intentar discutir acerca de la mejor forma de encausarlos hacia nuestros objetivos. En las organizaciones públicas es necesario considerar dentro de las políticas públicas la estrategia como factor coadyuvante de la gestión y aliado de la toma de decisiones. De esta manera, permite a la gerencia tener claridad acerca de lo que se quiere lograr, del escenario que se pretende construir y del sueño o imagen objetivo que se desea hacer realidad. Así las cosas, de lo único que podemos depender es de lo impredecible, lo que nos previene de

esclavizar nuestra acción a planes fijos que seguramente no se cumplirán y al mismo tiempo, nos llama a desarrollar la necesaria flexibilidad para comprender los cambios que se avecinan y replantear los pasos siguientes, en virtud de los nuevos escenarios siempre teniendo al frente, los objetivos estratégicos de la organización.

2.2.2 **Estilos de Gerencia**

En referencia a los estilos de gerencia, en el abordaje de esta investigación se consideró lo expuesto por Likert (1981), el expone que estaba convencido y había encontrado evidencia empírica para ello, de que el tipo de vigilancia y control, que se basa en primera instancia en poner permanente presión sobre los subordinados quienes a su vez están ligados cada vez más a tareas específicas o especializadas, refuerza el gerenciamiento en base a tener permanentemente ocupadas a las personas, no es el más efectivo y eficiente. Así mismo manifiesta el citado autor que este tipo de control al que el autor designa supervisión centrada en la tarea, puede originar resultados medianamente placenteros solamente en el corto plazo y sus consecuencias disfuncionales dentro de su propio grupo de trabajo como así también respecto de otros y la organización como un conjunto se ha de mostrar muy rápidamente. Por otra parte el citado autor refiere lo descrito En The Organization Development Institute International, Latinoamérica como resultado de numerosos trabajos de consultoría y la práctica en este tipo de supervisión los cuales se focalizaron en la tarea que hace referencia a esta frase reseñada por Drucker cuando habla del legado y visión de las organizaciones (2005), "no hay nada más inútil que hacer eficientemente todo lo que no es necesario". (p, 17)

Likert (ob, cit), al mismo tiempo identifica un distinto tipo de supervisión que contrasta con el que está centrado en la tarea al que denomina centrado en el empleado, el citado autor llega a la misma ejecución seleccionando la variable centralización y separando entre la que es centrada en la tarea de la que pone foco en las personas. El autor describe que las personas no trabajan en las organizaciones, según él, las personas son la organización misma, el referido autor identifica cuatro estilos gerenciales más comunes en los últimos años y hace referencia a un quinto estilo

que son los que se presentan a través de las organizaciones. Las características generales de cada uno de estos estilos son:

Un primer sistema denominado Autoritario, en el cual resaltan las siguientes características:

- Opera dentro del estilo autoritario explotador
- Se basa en el temor y las amenazas
- La comunicación es desde arriba y hacia abajo
- Existe un importante distanciamiento psicológico entre el superior y el subordinado
- Las decisiones se toman en la cúspide de la organización

Un segundo sistema deseado por las organizaciones actuales denominadas Benevolente, en el que se observa:

- Opera dentro del estilo autoritario benevolente
- Consigue cumplimiento a través de las recompensas
- Las actitudes del personal son de subordinación hacia sus superiores
- La información fluye generalmente de arriba hacia abajo y muy ocasionalmente fluye hacia arriba limitándose a aquellas cosas que el jefe quiere escuchar.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa, pero está prescripto formalmente que puede ser delegado a los subordinados

Un tercer sistema al que denomino Consultivo, el cual lo determina:

- Opera dentro del esquema consultivo
- Consigue cumplimiento como consecuencia de las recompensas, ocasionalmente hace uso de ciertos castigos y se busca algún involucramiento

- El flujo de la información comienza a transformarse en comunicación; es tanto hacia arriba como hacia abajo. La comunicación hacia arriba que no incluye lo que el jefe quiere escuchar es proporcionada en pequeñas cantidades y en forma muy cautelosa.
- Las decisiones vitales y de política son tomadas en la cúspide de la empresa y los subordinados pueden tener una cierta cantidad de influencia sobre lo que sucede dentro de sus unidades.
- Los subordinados pueden decidir sobre aspectos relacionados con su trabajo

Un cuarto sistema al que se denominó de gerenciamiento grupal, en que se identifican:

- Opera bajo el sistema de gerenciamiento grupal
- La gerencia se maneja con recompensas económicas
- La gerencia pone en práctica un sistema de participación grupal
- La gerencia promueve el involucramiento del personal en establecer altos objetivos de performance.
- La gerencia promueve el desarrollo de nuevas metodologías y procesos en el trabajo.
- La comunicación fluye hacia abajo, hacia arriba y hacia ambos lados y se realiza sobre base cierta.
- Los superiores y subordinados están muy próximos entre sí desde el punto de vista psicológico.
- La toma de decisiones dentro de la organización es realizada a través de procesos grupales.
- Existe una superposición entre los grupos donde el superior de una unidad es el subordinado de otra en una cadena sucesiva que Likert eslabones de enlace.

El autor exterioriza que no duda en que las organizaciones efectivas y eficientes han de posicionarse y operar bajo el sistema de gerenciamiento grupal, aunque hay algunas irregularidades que se pueden presentar bajo las siguientes circunstancias:

- Necesidad de competencias técnicas muy específicas
- Requerimientos de una supervisión centrada en el trabajo
- Presencia de urgencias por encima de lo importante
- Cuando el contexto opera bajo una torta fija
- Funcionamiento de la organización sobre la base de la eliminación del contendor.
- Posicionamiento como retador, respecto del líder que desea no atacar solamente los flancos.

Likert (1981), explica, que los beneficios que pueden obtener estas empresas en el corto plazo pueden dilapidarse con el transcurso del tiempo y velozmente. Es el tipo organizacional llamado depredador al cual hace mención en The Organization Development Institute International, Latinoamérica. El autor señala que en el mejor de los argumentos los beneficios a largo plazo se ven perturbados con actitudes de los participantes organizacionales que se sitúan a la desmotivación tanto hacia su propio trabajo, como hacia su departamento e incluso hacia la empresa en su conjunto. Estas organizaciones, según el respectivo autor, tienen por lo general una alta rotación de personal que en términos de alta migración de personal les hace desaprovechar a las personas más valiosas En este perfil de empresas centralizadas en el trabajo se da además, y con mucha frecuencia un nivel alto de conflicto entre la gerencia y el personal.

El autor manifiesta que no existe una única forma mejor de relacionarnos con otras personas, y por lo tanto los jefes o líderes deben considerar el perfil de sus subordinados, prevaleciendo entre otras cosas sus habilidades, destrezas, competencias, necesidades, inquietudes y valores entre otros. El autor hace una contribución que va más allá de los aportes de Parker, donde manifiesta que hay una serie de variables que todo gerente debe saber medir. El autor manifiesta que hoy

en día existen técnicas que permiten medir e identificar un perfil específico perteneciente a un empleado en particular, y hace mención a algunas de ellas. Entre otras:

- El nivel de motivación personal
- El nivel de motivación grupal y organizacional
- El grado de lealtad y compromiso hacia la unidad y hacia la organización
- La medida en que los objetivos individuales y grupales pueden coincidir con los organizacionales
- El grado de confianza existente a través de las distintas jerarquías
- El grado de confianza existente entre los pares
- La eficacia del sistema de comunicación
- La medida en que los superiores tienen en cuenta las necesidades de los subordinados
- La medida en que la organización tiene en cuenta las necesidades del management
- La medida en que la organización se esfuerza por el desarrollo de la carrera del miembro organizacional.

El autor (op, cit), como resultado de trabajos posteriores y sus respectivos hallazgos identificó un sistema organizacional que iba más allá del sistema de gerenciamiento grupal que se llamó modelo de organización total. Este sistema 4 T surge como resultado de la doble necesidad que tienen las organizaciones de mayor diferencia y al mismo tiempo mayor integración. La organización bajo el sistema 4 T debe operarse ante fuerzas opuestas a las que hay que incorporar el hecho que muchos de sus superiores y resto del personal emprenden a reportar simultáneamente a dos personas lo que va en contra del mandato divino, por decir lo menos. Por lo cual se hace imprescindible entonces tener en cuenta, que la organización es función de la interacción de grupos de personas que deben actuar en forma coordinada a través de relaciones de apoyo supportive relationships entre todos ellos. Es necesario que la gerencia estratégica, debe dar apoyo a su personal operativo, y estos ejecutores deben instruirse a operar pidiendo soporte a sus superiores, fundamentalmente bajo situaciones nuevas.

Asimismo el autor (op, cit), expone que el trabajo en equipo resulta de esencial importancia. El sistema de interacción influencia que consiente detectar las dificultades antes que se sientan las consecuencias de los errores, puesto que el grado de responsabilidad de todos los miembros organizacionales a través de una fluida comunicación, permite manejar termómetros de performance que están visibles a los ojos de todos.

Para el autor el Sistema 5 T contiene algunas tipologías adicionales que deben añadirse a las que ya tiene el sistema 4 y entre ellas señala:

I. Acceden a objetivos de performance altos en la cabeza del líder que son transmitidos y aceptados por los subordinados

II. Todos los superiores deben sobresalir en cuanto a conocimientos y experticia técnico, como así también en aspectos relacionados con la administración y finanzas, y la capacidad de diagnosticar y resolver problemas

III. El líder debe mostrar capacidades, habilidades y competencias mucho más allá de lo que especifica el rol formal. Debe asistir y apoyar a sus subordinados en las tareas relacionados con planeamiento, programación, uso de recursos, evaluación de inversiones, entrenamiento y formación, y promover inquietudes que se orienten al mejoramiento continuo de su unidad. El respectivo autor concibe un sistema que en el futuro va a ir más allá del sistema al que se le denomina sistema cinco en el cual apunta que la autoridad proveniente de la jerarquía va a desvanecerse por completo. El autor revela que en la medida que la organización virtual cobra fuerza y se subyuga la intermediación, como también se presenta una disminución de los niveles medios dentro de la organización, la visión del referido autor cobrara cada día más de fuerza.

Ante lo descrito, la autora manifiesta, que desde un punto de vista ontológico, los aspectos citados anteriormente, consienten estudiar las teorías y comparar los hechos y el comportamiento de quienes ejercen cargos directivos en la administración pública, en especial el caso que nos

ocupa, acerca de las políticas públicas y estilo gerencial en empresas del petróleo y petroquímica, cuyos entes están más cerca del ciudadano y por ende requiere la prestación de servicios eficientes. En ese orden de ideas, Schvarstein (Ob.cit: 196) acota "la ontología consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y que se ocupa de las esencias antes que de la existencias, el diseño de organizaciones y en organizaciones se hace problemático en la medida que problemática también es la caracterización de la esencia de la organización." En este sentido, ocuparse del estudio de las políticas públicas envuelve un problema complejo, que involucra la manera como se comporta el funcionario que está al frente de una función pública, que en la generalidad de los casos obedece a una cultura arraigada en las instituciones del Estado en nuestro país, que se destaca por la ineficiencia en la prestación de los servicios.

Etimológicamente, la axiología simboliza tratado de los valores, procede de los vocablos griegos axios que representa digno, que vale, que tiene peso, y logos que significa estudio o tratado. También es llamada teoría de los valores, porque es una rama de la Filosofía que se faculta de investigar la naturaleza, la capacitación y la jerarquía de cada uno de los valores en un plano axiológico determinado. En el desarrollo de esta indagación están presentes los aspectos axiológicos en virtud de que se toman en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del funcionario público como gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender la demanda de las necesidades de la comunidad. La honestidad y la transparencia en la rendición de cuentas son pilares fundamentales para una sana administración en el sector público. Peters y Waterman (1982:276) acotan: "Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores, dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si estos valores no son acertados".

En ese orden de ideas, los aspectos teleológicos se encuentran vigentes en esta obra ya que tienen una gran repercusión en su contexto, en virtud de que admitirá conocer porqué las empresas del Estado y esencialmente las de petróleo y petroquímica, no cumplen el fin primordial de satisfacer las necesidades de la sociedad. Partiendo de la etimología de la palabra

teleología, procedente del término griego, telos, que puede traducirse como fin o como meta y logos estudio o tratado, encontramos que el factor humano es necesario en el cumplimiento de metas y objetivos en cualquier organización. Los aspectos relacionados con la Rendición de Cuentas están establecidos como obligación por las leyes venezolanas, como fin último de la gestión de todo funcionario público. Sin embargo, esta información es dada a conocer a través de la memoria y cuenta la cual se consigna en la Contraloría General de la República, en el cual se justifica el correcto uso de los recursos.

En el desarrollo de esta indagación, fue necesario determinar el enfoque que orienta la realización de procedimientos o la manera de percibir el abordaje de la realidad organizacional. En este sentido, el autor indaga sobre la forma de ejecutar y administrar el uso adecuados de las políticas públicas, específicamente en empresas del petróleo y petroquímica, para ello se efectúan entrevistas estructuradas y encuestas que permiten conocer sobre las debilidades y fortalezas, en materia de planes de la nación, planificación estratégica, indicadores, informes de gestión, ejecución de políticas públicas, y estilo gerencial de la gerencia, a los efectos de presentar soluciones a la problemática planteada. En la actualidad, se presentan contextos complejos que es necesario interpretar para poder buscar soluciones al problema planteado. Dilucidar dudas y aclarar situaciones son los aspectos fundamentales que se podrían obtener en el desarrollo de una investigación en este campo y alcanzar el éxito de la misma. Por lo tanto es vital lo expuesto por Schvarstein, L. (Ob.cit) acota lo siguiente:

> Hay cada vez menos ocasiones en nuestra vida en las que podamos reconocer un comienzo y un final, donde aparezca claramente la sensación de éxito o de fracaso, que adquieren el carácter de gesta épica lograda con otros y para otros. El equipo de proyecto debe estar fundado en la solidaridad de sus miembros, y las relaciones interfuncionales que normalmente convoca lo erigen en una metáfora para la resolución de múltiples problemas sociales, señalando la coexistencia de diversidad de intereses en el marco de una finalidad común. La gestión de proyectos en una organización se constituye en un laboratorio social que permite pensar en la resolución de problemáticas más complejas que exceden el plano de la organización, proponiendo la unidad en la diversidad. (p.233)

En este sentido, es necesario reforzar la necesidad que la intervención o practica de gerencial del capital humano tiene un rol predominante en el estudio de los problemas del estilo gerencial en un contexto general, en este caso particular se plantea como el estilo gerencial influye en la ejecución de políticas públicas y toma de decisiones en pro de la eficiencia de la empresa, considerando en primera instancia las estrategias y la gestión de las empresas de petróleo y petroquímica, examinar aspectos que se generan de la realidad y su entorno así como la praxis gerencial en el sector privado son de gran utilidad para producir cambios que podrían ser viables en las empresas del Estado.

Por lo tanto se trata de buscar la efectividad y eficiencia en la adecuada ejecución de políticas públicas a través de un estilo gerencia participativa y un cambio de paradigmas en cuanto a la manera de pensar del gerente público, donde la ética y la cultura juegan un papel importante en la conducta del individuo. Al respecto, señala Martínez (2009;104) "Por ello, el proceso hermenéutico del conocer se aplica correctamente a cualquier otra forma que pueda tener algún significado, como el comportamiento en general, las formas no verbales de conducta, los sistemas culturales, las organizaciones sociales y los sistemas conceptuales científicos o filosóficos". Por otra parte, es ineludible que exista voluntad política, para que se susciten dentro de las organizaciones del Estado los cambios que desarrollen acciones que conduzcan a mejorar la gestión pública, donde prevalezcan los intereses de la comunidad frente a los particulares, en ocasiones influenciados por los partidos políticos. Al respecto, Brewer-Carias (1984) señala lo siguiente:

> Los partidos políticos son los árbitros y conductores del proceso; es a través de ellos que las voluntades políticas se expresan y se forman; es mediante su acción que se concreta la representación popular. En definitiva, la voluntad del Estado se forma por la acción o combinación de los partidos, los cuales dominan y penetran no solo las instituciones políticas, sino las instituciones y grupos de interés de la comunidad. (p.104)

Por lo tanto, es axiomático que el estilo gerencial está perturbado por los factores políticos de su entorno y sus funciones están reglamentadas por las leyes establecidas según la pirámide Kelsen de acuerdo a los sucesos particulares de cada caso. Por ello, es necesario comentarlas para contextualizar el discurso de la presente investigación.

2.2.3. Empresas del Estado, Marco Jurídico y Económico

Inicialmente es necesario definir el concepto de empresas del Estado, según definición establecida en la Ley general presupuestaria en su artículo número 2 donde establece que:

> A los efectos de esta ley forman parte del sector público estatal: a) La Administración General del Estado) Los organismos autónomos dependientes de la Administración General del Estado. c) Las entidades públicas empresariales, dependientes de la Administración General del Estado, o de cualesquiera otros organismos públicos vinculados o dependientes de ella. d) Las entidades gestoras, servicios comunes y las mutuas de accidentes de trabajo enfermedades profesionales de la Seguridad Social en su función pública de colaboración en la gestión de la Seguridad Social, así como sus centros y entidades mancomunados. e) Las sociedades mercantiles estatales, definidas en la Ley de Patrimonio de las Administraciones Públicas. f) Las fundaciones del sector público estatal, definidas en la Ley de Fundaciones. g) Las entidades estatales de derecho público distintas a las mencionadas en los párrafos b) y c) de este apartado. h) Los consorcios dotados de personalidad jurídica propia a los que se refieren los artículos 6, apartado 5, de la Ley 30/1992, de 26 de noviembre, de Régimen Jurídico de las Administraciones Públicas y del Procedimiento Administrativo Común, y 87 de la Ley7/1985, de 2 de abril, reguladora de las Bases del Régimen Local, cuando uno o varios de los sujetos enumerados en este artículo hayan aportado mayoritariamente a los mismos dinero, bienes o industria, o se haya comprometido, en el momento de su constitución, a financiar mayoritariamente dicho ente y siempre que sus actos estén sujetos directa o indirectamente al poder de decisión de un órgano del Estado.(p. 6)

Y en el referido Artículo parágrafo 3 establece que:

> Los órganos con dotación diferenciada en los Presupuestos Generales del Estado que, careciendo de personalidad jurídica, no están integrados en la Administración General del Estado, forman parte del sector público estatal, regulándose su régimen económico-financiero por esta Ley, sin perjuicio de las especialidades que se establezcan en sus normas de creación, organización y funcionamiento. No obstante,

> su régimen de contabilidad y de control quedará sometido en todo caso a lo establecido en dichas normas, sin que les sea aplicable en dichas materias lo establecido en esta Ley. (p.5).

Por otra parte es necesaria la interpretación de diversos autores en diferentes contextos, según el derecho administrativo define a las empresas del Estado como: "toda aquella que es propiedad del Estado, sea este nacional, municipal o de cualquier otro estrato administrativo, ya sea de un modo total o parcial". (p.7). Sin embargo, la Unión Europea define a una empresa pública como: “cualquier empresa en la que los poderes públicos puedan ejercer, directa o indirectamente, una influencia dominante en razón de la propiedad, de la participación financiera o de las normas que las rigen". (p.111). Es pertinente realizar el abordaje de definición de empresas del Estado desde la óptica de varios autores y cómo ellos exteriorizan su idea principal, en el caso particular se considera: Galbraith (1984), Stiglitz (1988), Galván (2008) y por ultimo Smith (2004). Primeramente Galbraith (1984) expresa:

> Según lo establecido en el principio de economía de la gestión pública, en el caso de propiedad parcial, el criterio para determinar si una empresa debe o no ser considerada pública no es tanto el porcentaje de acciones en poder del sector privado como el control efectivo que el Estado tenga sobre el proceso de toma de decisiones en la empresa. El elemento crucial en la empresa pública es la capacidad del Estado para ejercer presión política directa en la compañía. El accionista mayoritario es el Estado, con unos objetivos que pueden ser muy diversos y, lo que es más, cambiantes con el proceso político. (p.243).

En opinión del autor (1984), describe que las empresas del Estado:

> Son empresas creadas por el gobierno para prestar servicios públicos. Son aquellas entidades que pertenecen al Estado, tienen personalidad jurídica, patrimonio y régimen jurídico propio. Se crean mediante un decreto del Ejecutivo, para la realización de actividades mercantiles, Industriales y cualquier otra actividad conforme a su denominación y forma jurídica, hay muchas características y similitudes entre las grandes empresas privadas y las grandes empresas públicas. Unas y otras, y ello es especialmente cierto en los sectores industriales y de servicios públicos, están cada vez más despersonalizadas y cada vez más burocratizadas (p.209)

Por su parte Stiglitz, (1988), expone:

> La gran mayoría de los estados del mundo controlan empresas con diferentes fines, que pueden proveer servicios públicos, incentivar la producción del país o generar empleo. Cuando el Estado (gobierno) provee un bien cuya exclusión es factible y el costo de beneficiar a un usuario adicional es positivo, se trata de un bien privado proveído públicamente (Stiglitz, 1988; en Cavazos, 2008: s/p).

De igual modo el autor (op, cit), explica que en la gerencia pública, es necesario tener presente la asignación de recursos, en las empresas del Estado, por el hecho de optimizar los recursos asignados, deduciendo la gran importancia de estudiar esta ciencia denominada economía política, entendiéndose que si la finalidad de la actividad del hombre es la satisfacción de sus necesidades desde el principio de la humanidad, el estudio de dicha actividad debe ser de interés para nosotros: ya que a medida que progresa el hombre en su civilización, se acrecienta sus compromisos y, por ende, sus necesidades se multiplican, lógico de pensar que las actividades tienen también que extenderse para satisfacer sus necesidades que antes constituían un lujo y que hoy son necesidad que el hombre trata de satisfacer.

Para el referido autor realmente la importancia de la economía política radica en contribuir a finalidades supremas del ser humano, señaladas por la filosofía, la relación, y la economía cultural, he aquí el valor de sus estudios, el estudio de la economía política se basa, en las relaciones económicas existentes entre los hombres, en el proceso de producción de bienes materiales; así como de las leyes que la integran, en la distribución, el cambio y el consumo de dichos bienes, en todas las etapas de la evolución de la sociedad. La economía política, en el presente siglo se ha convertido en una rama más importante de las ciencias sociales, debido a que los estados del mundo han tratado de resolver los diferentes problemas y las diversas crisis, originadas por la incorrecta aplicación de varias corrientes en el orden económico que desencadenaron dos guerras mundiales y la destrucción de ciudades, así como la pérdida económica de millones de

dólares. Por otra parte Galván (2008), explica lo que está contenido en la asignación de recursos y sus limitaciones para las organizaciones, contenido en el referido planteamiento:

> Es que los humanos estamos racionalmente limitados para alcanzar la asignación más eficiente de los recursos y lo que podemos esperar, en todo caso, es encontrar una asignación suficiente y satisfactoria dadas las limitaciones fisiológicas y del ambiente. (p.172).

Por otra parte Smith (2004), refiere acerca del supuesto conductista adicional de la nueva economía institucional, que se refiere:

> Es el oportunismo, un egoísmo que va más lejos del propuesto por, pues se supone que los agentes son egoístas. Los factores que influyen para este comportamiento está la propia racionalidad limitada alimentada por el contexto y el afán por lograr un beneficio individual mayor, aunque el oportunismo puede ser miope ya que no se alcanza a vislumbrar (por racionalidad limitada) las consecuencias de tal comportamiento, pues en las organizaciones hay aprendizaje. (p.432).

Sin embargo, para poder hacer una reflexión analítica e interpretar como se regulan las empresas del Estado específicamente las de Petróleo y Petroquímica en Venezuela, es necesario indagar al cuerpo de leyes que regulan según lo establecido en el Ministerio de Energía, que las regula. Tales como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Ley Orgánica de Hidrocarburos, Ley Orgánica que reserva al Estado la industria y comercio de los hidrocarburos, Estatutos de Pdvsa, Normas internas. Asimismo, es necesario consultar las otras leyes que se relacionan con el objeto de la investigación, a los fines de contrastar con la realidad los casos particulares.

CAPÍTULO III

3. EL PUENTE QUE UNE LA TEORÍA Y LA PRÁCTICA: EL CAMINO CONDUCENTE A LA PRODUCCIÓN DE UN NUEVO CONOCIMIENTO

El camino conducente a la producción de nuevos conocimientos, consintió a la autora en primera instancia el discernimiento del abordaje metodológico, el cual confirió reconocer, profundizar y avalar la cientificidad del trabajo de investigación. En el entendido de que el abordaje realizado en las empresas sujetos de estudio se orientó a la concepción de un nuevo conocimiento y este a su juicio debe tener características de severidad y cientificidad, es por ello, que es inevitable deducir que la ciencia del método o teoría del conocimiento, llamada también epistemología, Beuchot (2005), la describe como el estudio del conocimiento "en cuanto a su verdad o falsedad". (p.73).

Considerando el bosquejo del filósofo de la ciencia o epistemólogo, cualquiera sea la perspectiva científica la producción de teoría es la clave, principalmente sobre la conceptualidad del mundo por parte del investigador. Si se refiere a una perspectiva del método mixto. A este planteamiento se une Hernández (2014:532), enunciando que la meta de la investigación mixta no es reemplazar a la investigación cualitativa ni a la investigación cuantitativa, sino a utilizar la fortaleza de ambos tipo de investigaciones en cuando a la indagación y pesquisa, combinándolas y tratando de minimizar las debilidades potenciales. A partir de los dos métodos en referencia al cuantitativo, tiene particularidades tales como: contar, pesar y medir, el resumen estadístico, el lenguaje matemático sus características habituales, los fenómenos y las relaciones entre fenómenos deben expresarse cuantitativamente, el método cualitativo: transforma al discurso en el objeto privilegiado para investigar a la sociedad, buscando establecer identidades y diferencias mediante el análisis del lenguaje, a realidad social enfoques o paradigmas principales, adquiere relevancia para el diseño de la investigación la definición del procedimiento que permitirá a la indagación cumplir con sus objetivos, es decir el tipo de investigación a desarrollar, respecto de lo cual es importante recordar que Beltrán (1985), se cuestionaba acerca de la posibilidad de que

existiera solo un gran método científico que orientara el que hacer de las ciencias sociales, en abierta alusión a su rechazo a que el modelo metodológico de las ciencias físico-naturales, guiara en forma exclusiva el quehacer de la sociología como ciencia, ampliando a diferentes vías el acceso metodológico.

A este planteamiento se une lo dogmático de Gadamer (1999) enunciando lo hermenéutico de todos los métodos, aseverando a esta última como fruto de un proceso y que equitativamente sea cual fuere el camino desarrollado o recorrido adecuadamente y con ética, al final, el fruto es conocimiento, ello consiente establecer que el debate sobre la ciencia no es un debate sobre el método, este es una herramienta. Teniendo presente entonces la caracterización de teoría, obedeciendo a los diferentes enfoques que se relacionan con la realidad a indagar, en el caso particular, el estudio en desarrollo está enmarcado en las ciencias sociales por lo tanto se orienta en ese campo y toda la metodología a aplicar gira en torno a ella. En este sentido, Bunge (Ob.Cit) señala:

> El estudio del método científico es, en una palabra, la teoría de la investigación. Esta teoría es descriptiva en la medida en que descubre pautas en la investigación científica (y aquí interviene la historia de la ciencia, como proveedora de ejemplos). La metodología es normativa en la medida en que muestra cuáles son las reglas de procedimiento que pueden aumentar la probabilidad, de que el trabajo sea profundo (p. 68)

De este modo, encontrarse con la realidad propone el seguimiento de principios y reglas; es decir, el desarrollo de un método una vez identificado los principios a seguir, dichos principios son, en términos kantianos, circunstancias de posibilidad los cuáles hacen viable el análisis, evaluación, comprensión de alguna realidad en particular o como ya advertía Moreno (1993), vías por donde transita el pensamiento. Con base a lo antes expuesto, se encuentran, en la presente investigación, los problemas sociales envueltos los cuales enfrentan la gerencia en las empresas petroquímica y petrolera, cuyo objetivo desde un punto de vista teleológico radica en satisfacer las necesidades de la comunidad y su entorno, para lo cual es obligatorio la aplicación de las estrategias acorde a un estilo gerencial carismático y participativo con el fin de una mayor

productividad, cuyos contextos requieren ser confrontadas con las teorías existentes, bajo un estudio crítico interpretativo. Por otro lado, desde un punto de vista ontológico se pretende vislumbrar esa realidad social en la relación sujeto -objeto, en la búsqueda de generar conocimiento y desde esa realidad desarrollar ciencia.

Hoy en día, cuando se pretende instaurar el significado de realidad, la caracterización ontológica surge, pues es una totalidad dada por algunos como Wittgenstein (1972) y Russell (1983) quienes le mencionan "hecho". No obstante, desde el argumento positivista otros dan a entender lo real como lo trazado en Descartes y la manera de acercarse a través de los sentidos. Al contrario, la presente exploración ambiciona comprender la realidad sin la ruptura establecida por la modernidad, tratando de comprender e interpretar la realidad en tanto que realidad y, no como simple hecho. De acuerdo a lo planteado Morín: (2008:22) expresa: frente al debate emergente sobre los cambios de pensamiento acerca del quehacer científico lo siguiente: "Será necesario, finalmente, ver si hay un modo de pensar, o un método, capaz de estar a la altura del desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real". Es decir, es desde el argumento de un raciocinio interpretativo como lo bosqueja Álvarez-Gayou (2003) para hacer una descripción de lo visible en la realidad como vórtice, punto de encuentro, confluencia de espiral fusionados en uno y, desde esta unidad comprender, interpretar, analizar y estudiar las certezas fenomenológicas plasmadas por el gerente en torno a su desempeño en el desarrollo de una gestión sin aislar o separar el mundo de la vida. Actualmente situado en la realidad a estudiar, Rusque (Ob.cit:70) plantea que para el análisis del sujeto de estudio se requiere una serie de presupuestos básicos, es decir algunos presupuestos ontológicos, epistemológicos como son la concepción de ciencia, las teorías previas y lo significativo del mundo del sujeto y de la vida.

Ahora bien, en relación a lo descrito inicialmente, el perfil filosófico de la indagación propuesta, pretenden en principio, revelar algunos alcances del paradigma sobre el cual se intenta abordar y bosquejara través de la generación de conocimientos. Bengoechea y otros (1998), expresan al respecto:

> Todo proceso de producción de conocimientos es la manifestación de una estructura de pensamiento (cualquiera que sea el grado de estructuración y coherencia interna), que incluye contenidos filosóficos, lógicos, epistemológicos, teóricos, metodológicos y técnicos que implican siempre modos de obrar y omitir (p. 76).

3.1 Soporte Epistemológico del Estudio

La palabra epistemología se trata de un campo de la filosofía y las ciencias, que estudia, desde hace muchos siglos, qué es lo que debemos entender por conocimiento y si es posible o no tener acceso a él. Toda investigación, se enuncie o no consciente de ello el propio investigador, cuenta con una estructura epistemológica y metodológica que establece el camino concreto para la construcción del conocimiento y las posturas que habrán de ser asumidas en tal construcción. Esta investigación aborda el sujeto de estudio desde la postura del paradigma crítico interpretativo, considerando que los problemas son producto de situaciones reales y tienen por objeto transformar esa realidad de cara al mejoramiento de los grupos o individuos implicados en ella. Por lo tanto, en este caso específicos realizo el abordaje desde la postura de Habermas (2008), quien describe que los problemas de investigación arrancan de la acción, considerando por una parte el interés por conocer la transformación de una estructura organizativa que puede proceder del poder o de la realidad misma que la envuelve, de ahí que se necesiten encontrar acciones cuyo impacto real revierta las relaciones de poder.

Para el autor el cambio social debe darse en un ámbito simbólico, en el ámbito de la comunicación y el entendimiento entre los sujetos. De este modo, esta crítica se asemeja a la reflexión de hacer una distinción entre trabajo e interacción como dos momentos irreductibles de la acción y tratará de incluir en la labor productiva componentes de la interacción, por lo que el autor expone que es posible pensar un cambio social desde el campo del trabajo. En cuanto a lo interpretativo, por otra parte se pretende interpretar los grupos sociales originarios del problema que hay que investigar y así comprender una situación a través de la visión de los sujetos.

Por lo tanto, es vital tener claro qué es el paradigma crítico, al efecto Habermas (ob. Cit), adopta perfiles propios que le conducen a profundas divergencias con sus maestros y

predecesores, realmente está orientado asentar los fundamentos de la teoría social con los que busca analizar las sociedades del capitalismo avanzado Entendiéndose en el caso específico como comunidades a las empresas del Estado del sector público y los sujetos de estudio a la alta y media gerencia que en este caso serían los miembros que participan en la alineación, ejecución y control de las políticas públicas, así como el estilo gerencial que más prevalece entre ellos. Es necesario señalar que esta postura del paradigma crítico y de la ciencia social en particular tienen una concepción distinta de describir el mundo y explicar el origen de los fenómenos mediante leyes de carácter universal bajo el principio de causalidad tanto para los fenómenos físicos como para los acontecimientos sociales o para interpretarlo y comprenderlo, sino una estrategia que el hombre se ha dado a sí mismo no sólo para describir, explicar, predecir, interpretar y comprender sino también para actuar y transformar ese mundo en aras de hacer el hombre más justo y libre.

Realmente lo que se pretende en esta investigación es a través de una acción óptima y útil cambiar una realidad. Por lo tanto, en cuanto a la postura epistemológica para el abordaje de los sujetos de estudio a investigar desde el paradigma crítico e interpretativo, se intenta que en las empresas del Estado, como comunidad a investigar, se pueda generar un corpus de reflexiones teóricas, que permitan de manera óptima alinear el debate acerca de las políticas públicas y el estilo gerencial, y que sus efectos favorezcan la eficiencia y eficacia de las organizaciones, así como también susciten el bienestar social de la población venezolana, con el objeto de mostrar posibles soluciones, a una problemática social que afecta a la sociedad en su conjunto.

Por lo tanto, lo que se intenta de algún modo es que las políticas públicas, el estilo gerencial en las empresa del Estado, propicien la eficiencia en la gestión con el fin de fortalecer por una parte la producción nacional y por otra el bienestar social, asistiendo en cierta manera a disminuir los niveles de pobreza; en términos de inversión, crecimiento sostenido y elevación del nivel socioeconómico de la población, tomando como opción epistemológica los fundamentos del paradigma crítico, y de allí derivar un corpus de reflexiones teóricas, que orienten el debate para a toma de decisiones que contribuyan al mejoramiento de las empresas del Estado**.**

3.2 El Paradigma Crítico en la Construcción del Conocimiento Económico

Es necesario abordar el pensamiento crítico interpretativo, fundamentado en que éste se basa en la razón y la deliberación por parte del investigador para dar cuenta de la realidad, pues la criticidad involucra un proceso epistemológico complejo que reconoce la supremacía de la razón sobre otras dimensiones del pensamiento. Por estas razones, existe una precisa relación entre la identificación y resolución de problemas en el campo del análisis de las políticas públicas, el estilo gerencial y su impacto en la productividad y eficiencia en empresas de Petróleo y Petroquímica del Estado, puesto que en ambos casos, se hace un uso profundo del pensamiento crítico, a través del proceso de producción de conocimiento, donde este conocimiento debe estar presente, en mayor o menor medida, en las distintas maneras de desafiar la situación problema, que exige un conocimiento teórico de la realidad. En este orden de ideas se hace necesario el abordaje de esta investigación desde la perspectiva filosófica crítica de Habermas (1989), donde afirma:

> Que las ideas y las conductas de las personas y los procesos de contraste y comunicación de las mismas, no son neutrales, puesto que la crítica implica reconocer la relación íntima que existe entre intereses y conocimientos, de manera, que las deformaciones ilimitaciones que se tienen como consecuencia de nuestras concepciones sobre el mundo, no son sólo el resultado de una visión más o menos simplificadora de la realidad, sino que también son la consecuencia de nuestros particulares intereses como individuos y grupos sociales (p. 53).

La importancia de esta reflexión en el campo de análisis de las políticas públicas, el estilo gerencial y su impacto en la productividad, así como en la eficiencia en empresas del Petróleo y Petroquímica del Estado, no se circunscribe al hecho de reconocer la existencia de intereses vinculados al conocimiento, ni tampoco a que ambos fenómenos se crean habitualmente en el marco de estructuras dinámicas de dominación y de poder, que estimulan la interiorización acrítica de una parte importante de las concepciones de las políticas públicas; aspectos que también se pueden poner en evidencia, en mayor o menor medida, desde las otras perspectivas

teóricas analizadas, sino que dicha importancia reside también en que sitúa en primer plano el problema de los fines y recursos, el estilo gerencial que prevalece y la acción conjunta del Estado con otros sectores. No basta con construir y complejizar el conocimiento, finalmente hay que decidir qué hacer, por qué hacerlo y para qué hacerlo.

Asimismo el referido autor explica que, si se ahonda aún más acerca de este tópico, se puede concluir, que pensar la realidad en forma crítica representa apropiarse de una postura reflexiva, donde se explore la estructura de los razonamientos sobre temas de la realidad, que tenga una doble vertiente analítica y evaluativa, e intente superar el aspecto del estudio de la lógica, y en consecuencia, intente entender y evaluar los argumentos en sus hábitat naturales como por ejemplo: lo económico, social y político, igualmente ayude a interpretar ideas complejas y evalúe evidencias a favor de un argumento y distinguir entre lo razonable y lo no reflexivo. Otro aspecto significativo, es que el pensamiento crítico se refiere a no sólo pensar, es todo un proceso de juicio que trata de solucionar problemas equilibrando siempre cada punto de vista y siendo ecuánime al escuchar las valoraciones de los diferentes sectores de la economía, aspectos innatos al proceso estructural y que establece una herramienta para optimizar la acción dialógica en el proceso económico.

Es por ello, que en el campo de la economía, es ineludible tener conciencia de la necesidad de dirigir las ideas, atender las opiniones y los puntos de vista acerca de la aplicación de las políticas públicas y el estilo gerencial, desde la óptica de la audacia intelectual. El teórico señalado anteriormente, también señala, que la criticidad en el pensar del investigador provee la habilidad para razonar y no depender de las referencias de los propios sentimientos, e intereses de los sectores, comunidad o nación, pues ser crítico, implica la adherencia a normas intelectuales, sin referencia a los propios avances o al progreso económico. Aun cuando el abordaje de la investigación se orienta en primera instancia en la postura de Habermas (1989), es obligatorio mencionar y dilucidar la postura y abordaje de otros autores en referencia al paradigma crítico, Fonseca (1997), explica que:

> La investigación crítica, busca iniciar una dinámica centrada en el desmontaje de las formas tradicionales del pensar/actuar y de sus consecuencias sociopolíticas. Y la

> misma se pronuncia por el desarrollo de una práctica orientada hacia el diseño de caminos no transitados, innovadores, alternativos, que retome la relación pensamiento/acción y pueda generar nuevas formas de intervención para aprehender y transformar lo real (p. 154).

Según lo descrito anteriormente se entiende que toda crítica debe ser un proceso científico encaminado al estímulo individual, donde haya una racionalidad anunciada y una búsqueda de una unificación ideológica, dispuesta a divulgar los procesos de ruptura y soberanía a nivel de todos los espacios y dimensiones de la realidad, donde su valor sea el encuentro con la verdad y se edifiquen nuevos caminos no explorados. Por estas razones, toda intencionalidad de la investigación en empresas del Estado en referencia a las políticas públicas y el estilo gerencial debe asentarse en la crítica y auto-observación de la situación construida, para poder mejorar más allá del proceso cognitivo hacia nuevas formas de exploración y aprendizaje y de allí, propiciar la crítica como herramienta para estimular el pensamiento económico.

Lo que se pretende en el caso específico, de las empresas del Estado objeto de estudio es la construcción del conocimiento asumiendo una postura racional, tal como lo expone Hegel citado por Heidegger (2005), donde presenta la criticidad como postura racional, como desafío que ha estado presente a lo largo de la historia, pero no realmente como teoría, sino como actitud frente a lo desconocido. Asimismo, el autor, relata que el cambio de paradigmas en la construcción del conocimiento social, fue precisamente la capacidad de romper con lo establecido, y esto permitió al hombre aproximarse a lo desconocido.

De igual manera, Hessen (1989), reflexiona acerca del criticismo, él afirma que el criticismo examina todas y cada una de las aseveraciones de la razón humana y nada acepta con indiferencia, en tanto constituye una postura intermedia entre el dogmatismo y el escepticismo. Toda esta explicación admite inferir, que el pensamiento crítico, transfiere a la construcción de nuevas maneras de leer el contexto, en tanto, en sí mismo es una opción epistemológica, para expresar las problemáticas sociales, económicas y políticas. Por lo tanto, el pensamiento crítico se ha transformado en un punto de referencia epistémica para la búsqueda de nuevos modos de concebir y evaluar realidades complejas, y de modo más específico, en una valiosa herramienta para descubrirlos entramados teóricos y económicos de las políticas públicas.

De este modo, la criticidad en el campo de las políticas públicas y estilo gerencial sugiere una postura interpretativa del investigador, que involucra una reacción generada desde un acto de reflexión consciente y responsable de todos los sectores comprometidos con las políticas públicas y estilo gerencial, la cual puede desencadenar en acciones destinadas a revelarse contra las causas que inducen resultados no esperados en el campo de esas políticas.

3.3 Abordaje del Fenómeno que se Estudia

La presente indagación se enfocó a abordar las políticas públicas y el estilo gerencial en las empresas de Petróleo y Petroquímica del Estado, considerando el camino en este caso específico bajo una metodología mixta. Fundamentado desde el punto de vista emergente, es decir que irrumpe sobre la marcha. Esto quiere decir, que el diseño sufrió cambios según se fue desarrollando la investigación, el investigador tomo decisiones en función de lo que fue descubriendo por cuanto trato de observar e interpretar la realidad para luego contrastarla con los hechos que puedan generar cambios importantes que contribuyan a mejorar la eficiencia de las organizaciones públicas del Estado. De igual manera, se tomó en cuenta las teorías y/o modelos vinculados al tema de estudio, desde un punto de vista epistemológico para robustecer el análisis tanto de las fuentes primarias como secundarias. Esto implicó un conjunto de procesos de recolección, análisis y vinculación de datos cuantitativos y cualitativos en un mismo estudio o una serie de investigaciones para responder a un planteamiento del problema. En esta combinación se procuró integrar subsidiariamente un método en el otro, supliendo las debilidades de uno con las fortalezas del otro. Asimismo se empleó la convergencia o triangulación, que se basa en la independencia de métodos de investigación pero en la convergencia de los resultados, se utilizan ambas miradas para analizar un mismo aspecto de la realidad social investigada.

Al respecto, Chen (2006) define la investigación mixta de la siguiente manera:

> Los define como la integración sistemática de los métodos cuantitativos y cualitativos en un solo estudio con el fin de obtener una fotografía más completa del fenómeno y señala que estos pueden ser conjuntados de tal manera que las aproximaciones cuantitativas y cualitativa conserven sus estructuras y procedimientos originales(forma pura de los métodos mixtos); o bien, que dichos métodos puedan ser adaptados, alterados o sintetizados para efectuar la investigación y lidiar con los costos de estudio. (p.534)

En el abordaje del fenómeno que se estudia, el camino de la investigación fue mixta hacia un enfoque cualitativo utilizando diversas fuentes de información y datos como cuestionarios que permitieron mediciones netamente estandarizadas para producir datos cuantitativos y entrevistas a profundidad en el que incluyeron preguntas cerradas (como la edad, cargo, cuidad) y otras abiertas como (tipo de trabajo, fuentes de información). La autora sustenta su abordaje en lo esbozado por Hernández (2014:536), donde refiere que los métodos mixtos representan por una parte procesos sistemáticos que requieren de recolectar y analizaron datos cuantitativos y cualitativos, así como su discusión e integración conjunta, para así realizar inferencias producto de toda la información recabada y lograr un mayor entendimiento. El abordaje se consumó desde la óptica critica interpretativa, lo cual constituye en el modo científico de conocimiento e intervención de la realidad, por lo tanto, permitió el abordaje del tema de estudio, desde una fundamentación epistemológica, en este sentido, con relación al comportamiento del hombre en la sociedad, en este caso considerando lo expuesto por Martínez (2002), quien señala lo siguiente:

> Las organizaciones existen para servir a las necesidades de las organizaciones. Y, bajo el punto de vista metodológico, porque, estando el hombre dotado de niveles mayores o menores de libertad y autonomía, no podrá nunca programarse al estilo de las realidades físicas. De aquí, la sobre simplificación y reducción de la complejidad de las realidades humanas y el frecuente y reiterado fracaso que estos métodos producen en las Ciencias Humanas. (p.227)

Por otra parte, la autora encamino el fenómeno que estudio en su entorno natural, siendo el propio investigador el principal instrumento para la reproducción y recogida de datos, con los que interactúo. Por ello, durante todo el proceso de investigación, el investigador se permitió reflexionar sobre sus propias creencias y conocimientos, y cómo éstos influyen la manera de concebir la realidad del sujeto/objeto de estudio, y consecuentemente, influir en la propia investigación. El tópico de estudio, se sitúa en el paradigma crítico, en virtud de que la investigación intenta resolver problemas sociales vinculados con el bienestar de la demanda por una parte y por otra la eficiencia de la gestión de los líderes o responsables en la toma de decisión en el ejercicio de sus funciones, articulado a las políticas públicas, considerando los principios administrativos y gerenciales que favorezcan la eficiencia organizacional, así como satisfacer las necesidades de la comunidad y su entorno.

A la par, se requirió del soporte de una revisión documental y bibliográfica, asistiendo al método mixto para obtener la información tanto de fuentes primarias como secundarias. Al respecto, Méndez (1996:143) señala como fuente secundaria: "Toda información implica acudir a este tipo de fuentes, que suministra información básica. Se encuentra en las bibliotecas y está contenida en libros, periódicos y otros materiales documentales, como trabajos de grado, revistas especializadas, enciclopedias, diccionarios, anuarios, entre otros. De igual manera, Méndez (ob.cit), con relación a fuentes primarias acota lo siguiente:

> Es posible que el desarrollo de la investigación propuesta dependa de la información que el investigador debe recoger en forma directa. Cuando esto sucede, hablamos de la fuente primaria e implica utilizar técnicas y procedimientos que suministren la información adecuada. Existen diferentes técnicas algunas de ellas utilizadas con frecuencia en las ciencias económicas, administrativas y contables. (p. 144)

3.4 Vía de Indagación

La indagación estuvo orientada al análisis crítico-interpretativo con el fin de educarse en las variables macroeconómicas encontradas como objeto a investigar. En este caso específico se delibero en lo relatado por Dilthey (2000), al exteriorizar la necesidad de fundamentar las reglas de la interpretación, para él, esto es la ciencia de la hermenéutica, el afirma que la vida es lo indescifrable, se llega a ella por sus manifestaciones y que es preciso que tengan una cierta consistencia, deben estar fijadas como algo duradero, para que la comprensión pueda actuar retornando sobre ellas, comprendiéndolas. El manifiesta que la intuición se hace técnica, de igual modo adopta la artificialidad de la interpretación que se manifiesta en un texto, una escultura, un edificio, o cualquier otro signo exterior que permita acceder a la comprensión del mundo histórico.

Tal como se ha citado anteriormente, la presente indagación está orientada en una enfocada en el paradigma interpretativo, y transita en la vía de indagación al emplear la metodología mixta prevaleciendo el enfoque cualitativo, según Martínez (2009) “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.” y manifiesto por Álvarez-Gayou (op. cit.), esto es dada según los sucesos desde el punto de vista social implicados los cuales afectan de cierto modo la forma o estilo de gerencia de las empresas petroquímica y petrolero, de la cual se desea entender la realidad desde una concepción fenomenológico - hermenéutica. Por otra parte se hace una consideración de aproximación a la realidad sin reduccionismos dando inicio al enfoque holístico con la intencionalidad de abordar en el contexto de las ciencias administrativas los diferentes aspectos que hacen posible una eficiente gestión en las organizaciones, pero considerando siempre la parte humana como contexto fenoménico.

Por otra parte, Habermas (2002), afirma sobre las obras de Dilthey (2000), en clave crítica, deliberando que la problemática de la comprensión lleva en sí, el germen de una concepción dualista de ciencia. La comprensión es una experiencia comunicativa, que tiende a lograr que los

participantes puedan ponerse de acuerdo en un enjuiciamiento intersubjetivamente válido de sus relaciones con el mundo. En el caso específico los sujetos participantes serían los directores, la alta gerencia y gerencia media; en virtud que son los responsables de ejecutar las políticas públicas de las empresas sujetos de estudio. Así mismo cabe destacar lo indispensable que se hace para el estudio determinado el lograr identificar e interpretar el estilo gerencial predominante. En el caso señalado inicialmente la comprensión hermenéutica se rige por su estructura misma a garantizar, dentro de las tradiciones culturales, un posible auto comprensión orientadora de la acción de individuos y grupos, y una comprensión recíproca entre individuos y grupos, con tradiciones culturales distintas. De este modo refiere el autor que el lenguaje de la ciencia responde a leyes universales de la razón.

Considerando lo descrito, se abordó al sujeto de estudio por el camino del método interpretativo que fue compartido con el paradigma crítico, se trata de crear modelos ideales que describan, expliquen y predigan los fenómenos de la realidad. En los términos que a las distintas ciencias sociales ambos les son útiles, debido que, al ser el hombre un ser histórico, la interpretación y las manifestaciones exteriores están mutuamente solapadas, la hermenéutica entonces se presenta como una técnica interpretativa que necesariamente se eleva hasta la conciencia científica, histórica, crítica y se ubique en la construcción de conocimiento teórico, a diferencia del paradigma crítico que igual observa la acción pero cuyo propósito posterior no es la construcción de conocimiento teórico, sino la construcción de soluciones para la transformación de la realidad y/o la emancipación de algún poder riguroso.

En este caso específico de investigación, se procuró lograr a través de la armonización del diseño de políticas públicas flexibles, que se incluyan toma de decisiones óptimas de la gerencia, considerando la complejidad, así como ejecutar lineamientos de manera más participativa involucrando a todos los miembros de la organización. Por tanto, este método comparte con el paradigma crítico la interpretación como foco de las observaciones, aun cuando ambos persiguen fines distintos se puede alegar que juntos comparten un criterio de lo práctico, en lo que se refiere a los individuos estos se relacionan entre sí de forma estrecha, puesto que hay una relación por el fuerte compromiso para el cambio. Éste paradigma crítico, toma distintos puntos de vista para investigar las causas de los problemas, partirá de los elementos importantes del

paradigma positivista como las investigaciones, estadísticas y comprobaciones hechas por él investigador. Por otro lado toma la parte subjetiva del paradigma interpretativo, que suma a la mirada del problema. Esto conlleva al investigador a buscar más soluciones desde distintas miradas para resolver el problema encontrado. Aparte de estos dos aspectos, se agrega que el investigador es parte activo en la solución de los problemas, en su condición de su creación compartida en la interacción de investigador /investigado.

Cabe destacar que se relaciona de una forma explícita la auto reflexión crítica a los procesos del conocimiento el cual tiene la finalidad de transformar la posición en las relaciones sociales en un contexto de solución de conflictos, de esta manera la participación del investigador en el análisis e interpretación de datos se realizará mediante la discusión e indagación de alto nivel de abstracción. En la interpretación de datos fue necesario reseñar que se interrelacionan factores personales, sociales históricos y políticos, por ende, identificar el potencial de cambio y emancipar a los sujetos al analizar de una forma concreta al cambio, se abordará bajó la perspectiva de una ideología compartida. El investigador de cierta forma pudo tomar partido en la realización de la investigación, haciendo valer su concepción ideológica a fin de generar transformaciones en sus resultados. La postura ideológica es vista como un grupo de creencias que permiten tener un criterio ante la vida.

Debido a lo completo que es el paradigma crítico de Habermas(2002),manifiesta que la ciencia social crítica parte de que la realidad no es aprensible objetivamente y se sitúa a sí misma dentro de un contexto de transformación emancipadora, es de reseñar que la racionalidad ha dejado de ser absoluta, sino que se entiende como racionalidad comunicativa, intersubjetiva. Además, según sus propias palabras, el citado autor rechaza toda pretensión fundamentalista, toda vez que la teoría se considera dentro del contexto histórico en el que surge, pero dejando claro que las finalidades últimas tienen que ver con teoría crítica de la sociedad, Habermas (ob.cit) afirma:

> El propósito de la presente investigación ha sido por mi parte introducir una teoría de la acción comunicativa que dé razón de los fundamentos

> normativos de una teoría crítica de la sociedad. La teoría de la acción comunicativa representa una alternativa a la filosofía de la historia; ésta se ha vuelto insostenible, y, sin embargo, a ella permaneció ligada todavía la vieja Teoría Crítica."(p. 562)

De esta forma, el presente trabajo doctoral busca advertir sobre las narraciones, situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus expresiones, cuya indagación consentirá llegar a las intencionalidades del estudio, partiendo de las disposiciones establecidas en el Marco legal vigente, plan de la nación, planes operativo anual, plan estratégicos, los cuales norman las políticas públicas en las empresas de Petróleo y Petroquímica, considerando en el estudio que ambas emanan en lineamientos y directrices desde el ministerio de energía, minas y petróleo, abordado de la realidad en estudio, sobre las que se basan las teorías de la investigación, para luego utilizarlas a una realidad específica, vinculada con la gestión y estilo gerencial de los responsables de implementar las políticas públicas. La actitud tolerante consentirá dar cuenta de las evidencias fenomenológicas a fin de interpretar algunas fisonomías, producto de informaciones generadas en diferentes fuentes teniendo presente lo esbozado por Coffey y Atkinson (2003:5), los cuales revelan: “los datos cualitativos vienen en una gran variedad de formas: no hay un solo tipo. Pueden adoptar las notas de campo, transcripción de entrevistas, grabaciones transcritas… documentos, cuadros y otras representaciones gráficas”. Es decir, hay una gran amplitud de formas mediante las cuales se puede recabar información. Ante lo descrito precedentemente, en la indagación específicamente se utilizaron algunos métodos tomando en cuenta los objetivos o fines establecidos en las políticas públicas en las empresas del Petróleo y Petroquímica del Estado, así como interpretar el estilo gerencial que más prevalece, de manera de lograr la categorización o adquisición del conocimiento y que éste a su vez, propiciara resultados análogos.

Entré los métodos del paradigma crítico interpretativo se concibió en la presente investigación: la observación participante, la inducción, el análisis y la síntesis, así como el cuestionario y la entrevista estructurada, pero desde la ponderación cualitativa, considerando que el enfoque cualitativo es el de mayor peso. Debido que la misma consintió la aproximación a la investigación de acuerdo al reconocimiento de aquellos motivos que indujeron el estudio del

tema planteado; tales motivos son, entre otros: informes de gestión, plan estratégico, plan de la nación, informe de contraloría social e indicadores, que muestran de cierta manera la eficiencia organizacional. La observación es un procedimiento importante en la investigación y a través de éste se puede obtener información. Al respecto, Guevara (citado por Méndez, 1992;133), define la observación como "el proceso mediante el cual se perciben deliberadamente ciertos rasgos existentes en la realidad por medio de un esquema conceptual previo y con base en ciertos propósitos definidos generalmente por una conjetura que se quiere investigar" .

En cuanto al fenómeno de estudio los datos fueron emergiendo paulatinamente en la medida que se fue indagando, un proceso que inicio en analizar en primera instancia múltiples realidades subjetivas, considerando entre el contexto del sujeto de estudio los lineamientos establecidos en el plan de la nación vigente, marco normativo legal, así como los aspectos gerenciales y administrativos que fundamentan las teorías de la investigación, para luego aplicarlos a una realidad específica, vinculada con las empresas del Estado. Al respecto, Méndez (ob. cit.p.135) afirma, que "….la ocurrencia de las formulaciones generales permiten observar un fenómeno particular comparando las manifestaciones del objeto de investigación con las proposiciones teóricas que a él se refieren".

3.5 Sujetos de Estudio

El presente estudio se ejecutó bajo los criterios de selección de empresas del Petróleo y Petroquímica por ser afines en cuanto que ambas sus lineamientos proceden del Ministerio del Poder Popular del Petróleo y Minería, es decir armonizan o se conjugan en cuanto a lineamientos estratégicos, diseño y ejecución de políticas públicas, así como al estilo gerencial. Las empresas Petroquímica de Venezuela, S.A, Petróleos de Venezuela y Petrocasa, están destinadas a preservar la soberanía e independencia petrolera, Petroquímica y Vivienda. Motivado que entre las empresas sujetos de estudio se encuentra entre sus competencias la afinidad de la regulación, formulación y seguimiento de políticas, así como la planificación, realización y fiscalización de las actividades del ejecutivo nacional en materia de hidrocarburos

y energía en general. Así como el desarrollo, aprovechamiento y control de los recursos naturales no renovables y de otros recursos energéticos, de igual manera el de las industrias eléctricas y petroleras que deben estar orientados al fiel cumplimiento que le atribuyan las leyes y otros actos normativos.

Ante lo descrito inicialmente, fue preciso llevar a cabo la recolección de información, tomando como referencia los elementos comunes pertenecientes a la situación en estudio, es sujetos a investigar del fenómeno de estudio formado por tres empresas seleccionadas, en este caso específico PDVSA, Petroquímica de Venezuela, S.A, Petrocasa. Para la obtención de información cuantitativa como primer instrumento el colectivo a investigar estuvo conformado por los tres complejos que conforman Petroquímica de Venezuela, PDVSA refinería el Palito, PDVSA Yagua, Petrocasa Guácara, tal como se observa en el cuadro número 1, para lo cual fue necesario seleccionar los sujetos de estudio que faciliten la disertación e investigación. Y en la muestra cualitativa conformada por Directores, gerentes de primera y segunda línea y supervisores de diversas aéreas que conforman el corporativo considerando que allí en ese sitio de trabajo se desempeña la gerencia de más alto nivel y esta intrínsecamente ligada a la toma de decisiones. Alberich (2007), refiere que:

> Los sujetos de estudio son los grupos de población o colectivos a investigar pasen de ser objeto de estudio a sujeto protagonista de la investigación, controlando e interactuando a lo largo del proceso investigador desde el diseño, fases, evolución, acciones, propuestas y necesitando una implicación y convivencia del personal técnico investigador en la comunidad a estudiar (p, 26).

A continuación se muestra en el siguiente cuadro, pudiendo seleccionar una de las tres de acuerdo a las circunstancias.

CUADRO No. 1
SUJETOS A INVESTIGAR

Estado	Municipio	Numero de Sujetos
Pequiven Carabobo	Valencia	30
Pequiven Carabobo	Morón	20
Petrocasa Carabobo	Guácara	15
PDVSA Carabobo	Puerto Cabello	20
PDVSA Carabobo	Yagua	20
Pequiven Zulia	Miranda Costa oriental del lago	10
Pequiven Anzoátegui	Pedro María Freites	10
		115

Fuente: Escalona B Amelia (2014)

3.6 Ventanas de Observación y Recogida de Datos

En el campo donde se inserta el problema planteado fue necesario la investigación mixta. El propósito general es generar un constructo teórico de políticas públicas y estilo gerencial en empresas de petróleo y petroquímica del Estado venezolano, que favorezca la eficiencia en las organizaciones, en pro de coadyuvar la gestión pública. El primer paso se usó la lectura interpretativa de tres documentos oficiales tales como: el informe de gestión, planes operativos e indicadores de gestión; en segundo lugar el cuestionario como instrumento cuantitativo para usar sus resultados y así ayudar a desplegar o informar al otro método cualitativo en diversos aspectos como el muestreo y procedimiento, la recolección y análisis de los datos. Incluso suministrando al otro método soporte empírico. Se seleccionaron estos documentos porque se pretender hacer extensiva la experiencia a futuro. A su vez el uso de datos cuantitativos permitió proveer al estudio de un contexto más completo, profundo y amplio, pero al mismo tiempo más generalizado y con validez externa, en cuanto a su utilidad pudo dar mayor potencial de uso y aplicación del estudio. De esta manera los resultados de este método cuantitativo pudieron generar una hipótesis que pudo ser sometida a prueba con el método cualitativo.

En cuanto a su diversidad se pudo obtener punto de vistas variadas, del planteamiento bajo estudio, es decir distintas ópticas para estudiar el problema, como al mismo tiempo ofreció una mayor variedad de perspectivas para analizar los datos obtenidos en la investigación como relacionar las variables y encontrarles significado. Los resultados cualitativos ayudaron a visualizar relaciones encubiertas, las cuales no habían sido detectadas por el camino de un solo método, en este caso el método cuantitativo. Su aporte fue significativo porque permitió consolidar los razonamientos y argumentaciones provenientes de la recolección y análisis de datos por ambos métodos. El caso particular ambos instrumentos facilitaron el muestreo de casos, lo que se trazó en la investigación fue delimitar los sujetos de estudios, es decir, las personas o empresas activos en los procesos de reflexión y en la toma de decisiones.

El sujeto principal correspondió a las empresas seleccionadas, es decir las personas afectadas por los problemas abordados pero sin que éstas quedaran desligadas o aisladas de las redes económicas, políticas y culturales que están en el origen de sus problemas y sobre las que fue preciso intervenir. Se procedió considerando siete fases: primero se seleccionó la empresa sujeto de estudio, segundo la obtención de datos dé acuerdo a las grabaciones, anécdotas, cuestionario y entrevistas, tercero la constatación a través de la observación de hechos in situ, cuarto se archivó los datos recolectados de los sujetos investigados, quinto se procedió analizar e interpretar los datos, sexto se exteriorizo el resultado del estudio de la investigación e interpreto esos resultados y, por último, transformar la realidad a través de constructos teóricos idóneos que promueva la eficiencia en las empresas de Petróleo y Petroquímica del Estado.

Como tercera vía, la técnica para recoger la información fue la entrevista estructurada y orientada, es decir se elaboró un guion previo para dar al informante clave, dicho instrumento puede ser respondido de manera oral o por escrito, el cual contiene un total de catorce ítems en los cuales se pretende indagar por la cotidianidad o mundo de la vida del actor. De manera importante cabe resaltar lo manifiesto por Rusque (op. Cit.: 181): “la entrevista a profundidad utilizada por los métodos cualitativos es flexible, dinámica, y se considera como no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de persona.

En primera instancia la investigación se inició por comprender la realidad social a través del análisis e interpretación de los datos cualitativos, productos de la información recabada, de la generación de ideas como la interacción in situ, posteriormente se procederá a organizar las ideas. Para dar cumplimiento a lo antes descrito es importante definir las técnicas e instrumentos de recolección de información, que en el caso particular se aplicaron entrevistas a profundidad a los directores y gerentes de primera y segunda línea, y la información será depurada por un proceso de categorización o clasificación de las evidencias, así como la triangulación y la teorización. Se analizarán las políticas públicas ejecutadas, metas de la organización, lineamientos estratégicos, plan de la nación y objetivos propuestos, estos tópicos surgirán de los objetivos generales y específicos. En la triangulación se analizaron los datos desde las diferentes perspectivas teóricas, haciéndose uso de múltiples métodos en el estudio de un mismo sujeto, el investigador inicio desde la conceptualización y postulados teóricos, paso a la inmersión inicial al campo de la observación in situ y por último, la interpretación de los resultados, así como la teorización que consistió en engranar de manera coherente y lógica los hallazgos investigados y así generar teorías.

Lo expreso precedentemente es clave pues se trata de una manera lógica diferente, sea en función de la apropiación de la realidad como en la reproducción del conocimiento, por ello se hace preciso un segundo momento pues la fenomenología es el primer paso describir la realidad y en el caso particular viene dado por lo manifiesto por los informantes clave. Sin embargo, es bueno se aclare lo manifiesto por Martínez (ob. cit) en reseña al creador de la fenomenología como método: Husserl se preocupó mucho por el proceso de hacer ciencia, por ello trató de crear un método “fenomenológico”, cuyo fin básico era ser más riguroso y crítico en la metodología científica; el nuevo método se centraba en la descripción y en el análisis de los contenidos de la conciencia, dándole, así, a este proceso el carácter de una ciencia estricta. (p.137).

La inquietud es esencial en cuanto a darle el carácter de rigurosidad y estructuración de principios sobre los cuales se puede cuestionar el hecho científico. Aun cuando la metodología es

de carácter cualitativo ello no significa un alejamiento de la rigurosidad y precisión de procedimientos. Desde un punto de vista holístico, ésta indagación compone diferentes factores de la sociedad interrelacionados con la cultura, educación, ética, moral, principios, valores, calidad de vida, etc. Pero, asimismo demanda de una comprensión de lo humano en su percepción antropológica, psicológica y social de una manera multidisciplinaria. La razón para combinar ambos enfoques es entender en primera instancia el estilo gerencial que prevalece y la triangulación de la información cuantitativa y cualitativa permitió profundizar en resultados cuantitativos a través de algún método cualitativo. A continuación se observa la metodología usada.

3.7 Métodos en el Abordaje de la Investigación

Considerando como base el aspecto fenomenológico, como ya se ha mencionado precedentemente, se trata de abordar la realidad y las vivencias de la gerencia alta y media, así como personal operativo al servicio de las empresas del Estado específicamente petróleo y petroquímica, y confrontarlos con una nueva cultura hacia la manera o estilo de gerencial hacia la ejecución de las políticas públicas, el cual conduce a un nuevo paradigma de autoridad que permite una mayor eficiencia y eficacia, dándole carácter científico a la investigación. El objetivo de este estudio mixto concurrente (simultáneamente), fue conocer en profundidad el estudio de políticas públicas y el estilo gerencial predominante. Para la rama cuantitativa se pretende describir las políticas públicas, su evolución, así como la ejecución y control en su productividad, por medio del cuestionario y así recolectar y analizar datos de las variables de indicadores, planes de la nación, planes operativos, informes de gestión, rendición de cuentas utilizando los instrumentos de medición y seguimiento de indicadores que demuestre los resultados que se relacionan.

Para la rama cualitativa la intención principal fue identificar el estilo gerencial que prevalece consistió en la entrevista de los gerentes de primera y segunda línea de las empresas sujeto de estudio en el ambiente de trabajo., el trabajo de campo, la observación in situ de la interpretación de gestos, ideología, cultura y valores, mediante la recolección (análisis, profundización), este enfoque está orientado a la elaboración de un constructo teórico desde una perspectiva de la teoría social. En esta ejecución concurrente de aplicación de ambos métodos se recolectaron más o menos y analizaron al mismo tiempo, consideran que los datos cualitativos tomaron mayor tiempo para su obtención y análisis.

Hoy en día, para interpretar esa realidad es necesario indagar en los textos las teorías existentes y los antecedentes preliminares, para ello es significativo complementarlo con el método hermenéutico para llegar a una interpretación más precisa de esa realidad. Al respecto Gadamer (1999:23) señala: "Comprender e interpretar textos no es sólo una instancia, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo". En este sentido señala Martínez M. (Ob. cit):

> La hermenéutica aparece de manera explícita, pero en forma implícita está presente a lo largo de toda la investigación: en la elección del enfoque y de la metodología, en el tipo de preguntas que se formulan para recoger los datos, en la recolección de los datos y, en el análisis de dichos datos; todos estos pasos implican actividad interpretativa. (p.101).

Por ende, es importante reflexionar los aspectos precisos para la formulación de las técnicas a aplicar en la elaboración de los instrumentos necesarios en la recolección de la información, pues de ello recae en gran parte que la investigación se ajuste a las intenciones planteadas y la calidad de la información obtenida. En el caso particular, se efectúo un abordaje a la gerencia estratégica y operativa de Pequiven corporativo, áreas del complejo Morón, complejo Ana María Campos del Estado Zulia, complejo José Antonio Anzoátegui del estado Anzoátegui, PDVSA refinería el Palito, PDVSA planta Yagua, y Petrocasa Guácara. Se concluye en estudiar este perfil dentro de la muestra por ser los que tienen bajo su responsabilidad el fiel cumplimiento de las políticas públicas, así como también es a dichos complejos los que es preciso interpretar el estilo gerencial predominante en ellos. Los instrumentos empleados fueron la entrevista, trabajo de campo in situ

y el cuestionario. Se efectúo por una parte el uso del método de la comparación de lo observado, el análisis e interpretación de documentos, exploración y la interpretación de los resultados.

De igual modo se manejó el método de la corroboración de lo investigado, Strauss expone (1969):

> Que los hechos deben ser observados y descritos con exactitud, sin permitir que los prejuicios teóricos alteren su naturaleza y su importancia. Esta regla implica otra, por vía de consecuencia: los hechos deben ser estudiados en sí mismos (¿qué procesos concretos los han producido?) y también en relación con el conjunto (es decir, que todo cambio observado en un punto será vinculado a las circunstancias globales de su aparición.)(p, 12)

3.8. Orientación al Panorama de Datos

El investigador se apropia del método mixto, considerando lo planteado por Hernández (2014), es vital a la hora del diseño combinar los métodos cuantitativo y cualitativo en la construcción y desarrollo. Sin embargo el autor expresa literalmente que el enfoque que prevalece es el cualitativo debido que es el que tiene mayor peso en el estudio, la recolección de datos se hizo de manera secuencial primero el cuestionario que se usa para validar los resultados y posterior fue la entrevista, combinada en ese sentido, las inventivas a utilizar para la interpretación de los datos fue la observación directa en campo, indagación documental y cuestionario valiéndose de la interpretación como método para el avance del proceso de comprensión y análisis de la investigación sujeto de estudio. Igualmente, se realizó un estudio comparativo y análisis de las políticas públicas de las últimas tres décadas, donde se comparó las diferentes aplicaciones de las políticas públicas y su impacto en la generación del bienestar social de la población venezolana.

Así como el estilo gerencial que predomina y su incidencia en los procesos decisorios, la observación directa de acciones, cuestionario y entrevista estructurada y orientada, es decir se elaboró un guion previo para dar al informante clave, dicho instrumento puede ser respondido de manera oral o por escrito, el cual contiene un total de veinte ítems en los cuales se pretende indagar por la cotidianidad o mundo de la vida del actor. En el proceso de integración de los datos fue transformar datos cuantitativos a cualitativos y luego analizar en su conjunto a través de la conversión en referencia a las variables del estilo gerencial, comunicación, toma de decisiones.

Ante lo descrito la autora considero importante resaltar lo manifiesto por Rusque (op. Cit.: 181): "la entrevista a profundidad utilizada por los métodos cualitativos es flexible, dinámica, y se considera como no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de personas". Por ello, el instrumento o guion es simplemente un hilo conductor y no una camisa de fuerza a utilizar por el investigador y según Rusque (op. Cit.) Es muy parecido a una conversación aunque difiere de esta por cuanto el investigador es un instrumento de recolección de información luego utilizada para generar conocimiento. En tal sentido, manifiesta Rusque (op. Cit.: 184): "que la guía de entrevista comprende generalmente alrededor de diez temas centrales", con ello se quiere aproximarse al mundo de la vida del funcionario, lo cual indica la posibilidad de ir cambiando la pregunta o tema en el calor de la conversación. Ahora bien, una vez realizadas las entrevistas y aplicar los cuestionarios viene el paso de procesar los resultados obtenidos en la investigación, es decir el proceso hermenéutico, de cual camino recorrer para llegar allí, al respecto Coffey y Atkinson (op. Cit.:54) hacen un trazado aduciendo: "La interpretación exige trascender los datos "fácticos" y analizar con cautela qué se puede hacer con ellos". Para ello establecen: Primero los datos necesitan recuperarse y los datos relacionados por categorías o códigos necesitan juntarse. Segundo, el paso de la codificación a la interpretación exige juzgar los códigos y categorías (Coffey y Atkinson, op. Cit.).

Es importante destacar que el proceso de indagación lleva secuencia, busca es responder con las acciones a los objetivos planteados en la investigación. En el caso específico de recolección de datos, se inició por convertir en información datos de comunidades, situaciones, procesos de gerencia, toma de decisiones, formas de autoridad, diseño de políticas públicas. Se buscó en

profundidad conocer sus creencias, la ideología, sus emociones, las interacciones, pensamientos, experiencia y vivencia, manifestada en el vocabulario o expresiones de los actores en este caso la media y alta gerencia. La investigadora verificó el estudio en su ambiente natural y cotidiano de trabajo, observo como hablan, creencias, que sienten, como piensan, cómo interactúan. La observación fue fundamental, posteriormente se procedió a la entrevista y cuestionario como instrumento de carácter interpretativo, así como la revisión de documentos.

Cabe mencionar que la entrevista se realizó tomando en consideración la temática vinculada con la investigación y la relación directa con los informantes clave, desde un punto de vista heurístico, con el objeto de categorizar y organizar adecuadamente la información, lo que permitió epistemológicamente validar la acción del investigador en una racionalidad hermenéutica y abordar el proceso inductivo-deductivo en la interpretación de la información recabada.

En ese sentido, el uso de la herramienta Atlas. Ti, cuyos demos se convirtieron en los datos de información, los cuales se organizaron. Así mismo se transcribió el material bibliográfico y los resultados del cuestionario como bitácora de análisis del material por una parte y posteriormente se requirió de crear categorías y compararlas, para dar lugar a la interpretación de los datos, el desarrollo de temas y patrones, teorías y narrativas. De esta manera, se procedió a ordenarse en función a las categorías de análisis contempladas en el estudio de políticas públicas, y estilo gerencial en empresas de Petróleo y Petroquímica del Estado, para definir las técnicas utilizadas para su posterior análisis. Para efectos del presente análisis, se manejaron variables cualitativas y cuantitativas en su naturaleza, pero, el análisis e interpretación es un ejercicio cualitativo, son sólo magnitudes, resultados, más no estadísticas, ni porcentajes, puesto que se pretendió dilucidarlas políticas públicas y estilo gerencial en empresas del Estado y las mismas van a estar expresadas en forma discursiva.

El planteamiento de la investigación orienta el desarrollo de los sujetos a investigar, a partir del manejo de técnicas cualitativas y cuantitativas. Ello se explica por el propio modelo analítico que pretende captar la incidencia de factores difícilmente cuantificables pero que resultan claves tanto para identificar la institución que caracteriza la función pública autonómica como para

analizar su configuración y desarrollo. También la identificación de las políticas públicas desarrolladas, así como las iniciativas de cambio emprendidas, requerían de una mayor aproximación al objeto de estudio que podía conseguirse mediante el uso de técnicas cualitativas. Como se mencionó anteriormente la técnica utilizada de forma predominante fue la entrevista en profundidad semiestructurada de carácter informativo, encaminada a una muestra cualitativamente representativa de los principales actores implicados en los procesos de configuración y desarrollo de la función pública autonómica.

En cuanto a la recopilación de información, mediante las entrevistas semiestructuradas se pueden conocer destalles fundamentales sobre aspectos no documentados sobre el funcionamiento efectivo de los sistemas de función pública. Ello resulta especialmente relevante cuando, como en el sujeto de estudio citado, la dimensión informal cobra especial relevancia para dar cuenta de los resultados obtenidos. La muestra de entrevistas también incluyó a empleados que conforman un entorno más alejado de la gerencia estratégica y operativa. Se trata de profesionales vinculados a este ámbito de gestión en otras funciones de supervisión. Finalmente se consideró oportuno consultar a especialistas, académicos e investigadores, conocedores tanto de las políticas públicas analizadas como del propio campo de estudio que conforma la función pública desde una perspectiva de gestión, y que ofrecen una explícita interpretación de su realidad y evolución. Siguiendo la perspectiva teórica central de la investigación, el neoinstitucionalismo, la incorporación al análisis de elementos como los valores, estilo gerencial y las actitudes, las reglas informales o las visiones y percepciones de los diferentes agentes, requiere de una mayor aproximación que también puede conseguirse mediante la realización de entrevistas en profundidad. Por tratarse de empresas del Estado específicamente sector petróleo y petroquímica, con diferentes posturas e ideologías, en cuyo caso se observa las diferentes actitudes de los directores en cuanto el acceso a los recursos para el logro de sus objetivos. Tal como se refiere Brewer Carías (1983) “Este nuevo papel del Estado, como Estado Democrático y Social de Derecho, no solo le impone tareas en el campo económico y social, sino también, en el campo político”.

Asimismo, manteniendo la estructura de empresas del Estado, se usó la entrevista para obtener información necesaria y se aplicó a los Directores Generales, a los Gerentes de Primera línea y Gerentes de Segunda línea, supervisores. Uno de los puntos que se distinguen es el grado académico (Abogados, Ingenieros y Licenciados) de cada uno de los profesionales entrevistados quienes dedicaron su tiempo para manifestar su experiencia. A continuación se presenta el guion de la entrevista mediante el cual se manifestaron los informantes clave, esta incluyo:

Fecha:		Hora:
Lugar (cuidad y sitio especifico)	Entrevistado (nombre, edad, género, gerencia)	Inducción: Descripción general de la investigación y motivos por el cual fue seleccionado

1. ¿En qué se diferencia esta empresa a las otras empresas públicas del Estado?
2.- ¿Los planes a futuro de esta empresa se encuentran alineados al plan de la nación?
3.- ¿Tiene esta empresa actualmente diseñado un plan de políticas públicas que le permita una integración y desarrollo sustentable en América latina?
4.- ¿Es necesario la participación de la sociedad en el diseño de las políticas públicas que concierne al sector petrolero y petroquímico específicamente?

• puede permitirse
• debe permitirse
• no tengo opinión

5.- ¿Qué aspectos consideran que deberían mejorar en relación a las últimas políticas públicas implementadas por el Estado?
6.- ¿Para la correcta ejecución de políticas públicas, la gerencia pública actual se encuentra preparadas técnicamente para abordar estos escenarios?
7.- ¿Cómo ha incidido la evaluación de programas y políticas públicas en la cooperación y desarrollo en la organización para la cual usted labora?

• Positiva
• negativamente

8.- ¿Las políticas públicas en esta organización están marcado por los escenarios turbulentos?

9.- ¿El estilo gerencial en esta empresa, consulta a los miembros de la organización, considerando que la eficiencia y productividad de la gestión?
10.- ¿Es necesaria la participación protagónica de la ciudadanía en las políticas públicas?
11. ¿Cómo definiría usted el proceso de toma de decisiones que ocurre en esta empresa?
12. ¿El marco regulatorio actual influye en los procesos decisorios en esta empresa?
13. ¿Existen principios rectores que modelen los estilos gerenciales en esta empresa?
14¿Existen comunicación y delegación de autoridad en los procesos?

Se observa en la entrevista en un inicio preguntas generales y fáciles, posteriormente se pasó a preguntas más complejas, sensibles y delicadas y por último las pregunta de cierre, en las preguntas desde la No.1 a la No. 8; fueron orientadas a obtener información relacionada con las políticas públicas y últimas tendencias en materia energética, la gestión, toma de decisiones, la manera de administrar y presupuestar los recursos, tal como se presenta en el proceso discursivo de los entrevistados en el Capítulo I. En ese mismo orden, las preguntas Nos. 9, 11, 12, 13,14 fueron dirigidas a obtener información sobre los lineamientos, toma de decisiones y estilo gerencial. Y la pregunta No 10; está dirigidas fundamentalmente a conocer el nivel de compromiso y participación ciudadana.

Las entrevistas informativas de primer nivel se realizaron siguiendo manera: La entrevista en profundidad semi-estructurada se ejecutó a partir de un cuestionario que incluye en el Anexo II de la investigación que se estructura en tres apartados: (1) instrucciones de llenado, (2) actores a los que está dirigido (3) obtener información que permita articular una teoría que ayude a construir empresas del estado eficientes, así como lograr un estilo gerencial benevolente y participativo, donde se incluyen preguntas desde los rasgos definidores del modelo hasta la caracterización de determinados ámbitos definidos de gestión como el estilo gerencial y políticas de la organización, a partir de un borrador con los principales argumentos elaborados para describir la configuración y desarrollo del sistema autonómico de función pública. Este tipo de entrevistas se trazaban como contrastación de los resultados obtenidos en la investigación, aunque no incluían el apartado de análisis para evitar influir en la opinión expresada por los actores contactados. La elección de los entrevistados para el estudio de caso a desarrollar. De

acuerdo con las características de las entrevistas antes mencionadas, un aspecto muy importante en el desarrollo de las mismas dentro de la investigación cualitativa, es la selección de los actores sociales que intervendrán en ella. Entre otros atributos, los entrevistados deben ser conocedores de primera mano de la realidad social estudiada, que haya tenido determinadas experiencias respecto de la problemática estudiada, así como estar representados todos los perfiles o grupos sociales relevantes para el objeto de estudio.

Integrando esta aproximación inicial, las entrevistas y consultas informativas de segundo nivel se trazaron como un refuerzo necesario para ampliar y contrastar los argumentos desarrollados. Este segundo tipo de entrevistas tipo consultas, con un enfoque mucho más abierto, no siguieron un cuestionario predefinido sino que se centraron en aspectos puntuales de la investigación que se consideraba oportuno verificar mediante su discusión con profesionales y expertos en la materia. Precisamente el perfil de personas entrevistadas y consultadas en esta categoría incluía principalmente académicos, investigadores y profesionales vinculados al campo de las políticas públicas. Véase el siguiente cuadro:

CUADRO N °2

Grupos de actores y tipos de entrevistas realizadas

ACTORES, SUJETOS DE ESTUDIO	ENTREVISTAS INFORMATIVAS DE PRIMER NIVEL	ENTREVISTAS Y CONSULTAS DE SEGUNDO NIVEL	TOTAL
Directivos	6	8	14
Gerentes de Primera Segunda línea, supervisores	25	50	75

Fuente: Escalona B Amelia (2014)

Del mismo modo se aplicó como instrumento cuantitativo un cuestionario, conjuntamente con el trabajo de campo, tal como se muestra a continuación:

DIAGNÓSTICO DE FACTORES SOCIALES

Este instrumento de análisis ha sido esbozado para obtener información que permita articular una teoría que ayude a construir empresas del estado eficientes, así como lograr un estilo gerencial benevolente y participativo. En ese sentido, le invitamos a llenar el cuestionario que presentamos más adelante. Para ello debe leer cada una de las proposiciones que aparecen a la izquierda de la página y marcar con una **"X",** entre las cuatro opciones que aparecen a su derecha, la opción que mejor se ajuste a su situación particular, según se ejemplifica a continuación: Es importante señalar que este cuestionario es anónimo y los datos suministrados por usted son totalmente confidenciales. Agradeciendo altamente su participación, quedamos a su entera disposición para aclarar cualquier duda que pueda presentarse.

	Opciones			
1.- Las políticas públicas actuales están planteadas de acuerdo a las necesidades y contexto actual de la sociedad civil.	a) Siempre se consideran las necesidades y contexto actual	b) Pocas veces se consideran las necesidades y contexto actual.	c) casi nunca siempre se consideran las necesidades y contexto actual.	d) Nunca se consideran las necesidades y contexto actual.
2.-Existe participación protagónica de la ciudadanía en el diseño de las políticas públicas.	a) No existe participación protagónica de ciudadanía.	b) Poca participación protagónica de ciudadanía.	c) Bastante participación protagónica de ciudadanía.	d) Siempre hay participación protagónica de ciudadanía.
3.-La innovación y cambios están presentes en las políticas públicas	a) No existe innovación y cambios en las políticas públicas	b) Pocas veces hay innovación y cambios está	c) Bastante innovación y cambios está presente en las	d) Siempre hay innovación y cambios está

implementadas en esta empresa.	implementadas en esta empresa.	presente en las políticas públicas implementadas en esta empresa.	políticas públicas implementados en esta empresa	presente en las políticas públicas implementadas en esta empresa.
4.- La formulación de políticas públicas prevé un juego de opciones y acciones que pueden ser ejecutadas colectiva mente en pro de una mejor gestión gubernamental	a) Siempre intervienen acciones y tareas en pro de una mejor gestión.	b) Pocas veces intervienen acciones y tareas en pro de una mejor gestión.	c) Bastante intervención en las acciones y tareas en pro de una mejor gestión.	d) Siempre hay intervención, acciones y tareas en pro de una mejor gestión.
5.- En las políticas públicas actuales efectuadas, se observa la planificación estratégica situacional.	a) Siempre se observa y se usa.	b) Usualmente se observa y usa.	c) Algunas veces se observa.	d) Raramente se observa.
6.- La ciudadanía participa a través de una concepción democrática y protagónica de las organizaciones sociales, en los procesos de formulación y ejecución de las políticas.	a) Casi nunca participa.	b) Siempre participa en el seguimiento de la gestiona.	c) Pocas veces participa en el seguimiento de la gestión.	d) Nunca participa en el seguimiento de la gestión.
7.- Se involucra a los actores sociales en forma individual y colectiva, en la toma de decisiones	a) Siempre se involucra la ciudadanía en la gestión gubernamental toma de decisiones	b) Casi nunca involucra la ciudadanía en la gestión gubernamental toma de decisiones	c) a veces se involucra la ciudadanía en la gestión gubernamental toma de decisiones	d) Nunca se involucra la ciudadanía en la gestión gubernamental toma de decisiones

y gestión de políticas públicas para el desarrollo humano y sostenible en corresponsabilidad con el Estado.	y gestión de políticas públicas en todos los niveles.	y gestión de políticas públicas en todos los niveles.	y gestión de políticas públicas en todos los niveles.	y gestión de políticas públicas en todos los niveles.
8.- La ciudadanía con su participación protagónica canaliza o da respuesta los derechos económicos, sociales, culturales, políticos y civiles con las empresas del Estado.	a) Siempre	b) Casi siempre	c) Nunca	d) Casi nunca
9.- La Participación protagónica de la ciudadanía en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo coadyuva con el fin de obtener acceso a las oportunidades económicas en todas las actividades comunitarias.	a) Siempre existe Participación protagónica de la ciudadanía en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo.	b) Casi nunca Participación protagónica de la ciudadanía en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo.	c) Poca Participación protagónica de la ciudadanía en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo.	d) Casi siempre existe participación protagónica de la ciudadanía en la elaboración y ejecución de los planes de desarrollo.
10.- Las políticas públicas de participación ciudadana PPPC, tiene como	a) Siempre tiene como objetivo mejorar la capacidad de las instituciones	b) Casi siempre tiene como objetivo mejorar la capacidad de las instituciones	c) Nunca tiene como objetivo mejorar la capacidad de las instituciones	d) Casi nunca tiene como objetivo mejorar la capacidad de las instituciones

objetivo mejorar la capacidad de las instituciones del Estado a fin de responder a las demandas de los ciudadanos de manera más directa a sus prioridades.	representativas de responder a las demandas de los ciudadanos.	representativas de responder a las demandas de los ciudadanos.	representativas de responder a las demandas de los ciudadanos.	representativas de responder a las demandas de los ciudadanos.
11.-La comunicación entre los gerentes y sus empleados está dirigida a alcanzar los objetivos de la organización	a) Muy poca	b) Poca	c) Aceptable	d) Mucha
12.- La participación de los miembros de la organización en la planificación y control contribuyen en la productividad.	a) Muy poca	b) Poca	c) Aceptable	d)Mucha
13.- Se le notifica a los empleados la Información para planificar objetivos y metas	a) Suministran muy poca información.	b) Solamente dan la información que es imprescindible.	c) Dan la información necesaria y aclaran dudas.	d) Dan información oportuna y la solicitada por el trabajador.
14.- La motivación forma parte del estilo gerencial aplicado actualmente en esta organización.	a)No hay motivación	b) ligera motivación	c) Da la que el jefe quiere oír, el resto es restringida y filtrada	d) Tiende a ser inexacta
15.- A los empleados se les hace partícipes de	a) No hay participación	b) Ligera participación	c) Existe un sistema integrado de gestión en la	d) Hay gran participación

la estrategia, los objetivos y del proyecto corporativo			empresa	
16.- Hay exactitud en la comunicación de esta empresa a los empleados como altavoces, para lo bueno y para lo malo	a) Sumamente pobre debido a la competencia y hostilidad existentes	b) Pobre debido a la competencia entre iguales	c) Varía de aceptable a buena	d) Varía desde buena a excelente
17.- Concurren procesos de mejora de la gestión y el enfoque hacia resultados en su empresa	a) Por lo general hay procesos de mejora en la gestión.	b) Existe pocos procesos de mejora en la gestión	c) Pocas veces se observa procesos de mejora en la gestión	d) Nunca hay procesos de mejora en la gestión.
18.- El estilo de gestión en su empresa está orientado al cumplimiento de normas y procesos	a) Casi siempre está orientado	b) Siempre está orientado	c) Nunca se tiene conocimiento y orientación	d) Carece de conocimiento y orientación
19.- La formulación de las políticas y gestión pública de esta empresa se crean a partir de un contexto del Estado, considerando su riqueza natural, y el poder comunal.	a) Casi siempre se considera la situación del Estado	b) Siempre se considera la situación del Estado, para asumir los cambios y nuevos retos	c) Casi nunca se considera la situación del Estado, para asumir los cambios y nuevos retos	d) Nunca
20.- Hay exactitud en el nuevo modelo de administración	a) Casi siempre se considera un marco de responsabilidad en	b) Siempre se considera un marco de responsabilidad en	c) Casi nunca se considera un marco de responsabilidad en	d) Nunca se considera un marco de responsabilidad en

pública donde se considera un marco de responsabilidad en la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad.	la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad.	la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad.	la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad	la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad
21.- Hay presencia de la planificación con intervención activa de los ciudadanos son mecanismos de control técnico y social, para una evaluación y posterior.	a) Siempre presente	b) Presencia moderada	c) Relativamente escaso	d) Ninguno
22.- La creación de nuevas instancias organizacionales, permite dar celeridad y colaborar con la eficiencia en dos sentidos; al centro de la administración y en la periferia**.**	a) Permite dar celeridad y colaborar con la eficiência	b) Algunas veces Permite dar celeridad y colaborar con la eficiência	c) Nunca Permite dar celeridad y colaborar con la eficiência	d) Casi nunca Permite dar celeridad y colaborar con la eficiência
23.- En las empresas del Estado la participación ciudadana es un instrumento de	a) Existe Siempre la participación ciudadana como instrumento de transformación o	b) Casi siempre la participación ciudadana como instrumento de transformación o	c) Nunca existe participación ciudadana como instrumento de transformación o modernización	c) Casi nunca participa en pro de la gestion

transformación o modernización del al Estado como sociedad organizada.	modernización	modernización	participan	
24.-Es obligatorios el aseguramiento del desempeño, para el control y la responsabilidad organizativa. (accountability**)**	a) No disponible en los niveles medios y la alta gerencia	b) Gran parte disponible en los niveles medios y la alta gerencia	c) Buena parte de los niveles alto, medio o inferior	d) Gran parte de los disponible en cualquier nivel de la organización
25.- El desarrollo de la competencia y la elección es vital en esta organización.	a) Siempre contribuye al desarrollo de la competencia.	b) Contribuye en parte al desarrollo de la competencia	c) Contribuye poco al desarrollo de la competencia	d) No contribuye

La percepción axiológica y teleológica de la investigación se profundiza con las preguntas Nos 13.14, 15.16; del cuestionario donde se toma en consideración la moral y la Ética de los gerentes y líderes en su trabajo cotidiano, así como la intención de estos en mejorar la gestión de las empresas estadales del sector petróleo y petroquímica y así aumentar la productividad y ofrecer una mejor calidad de vida. Las preguntas 6, 7,8 y 9, complementan y profundizan la investigación con la intención de conocer de los entrevistados la participación protagónica de la contraloría social y consejos comunales como herramientas estratégicas en el diseño de las políticas públicas. Mientras que las preguntas de la 1 al 5 intentan indagar hasta qué punto han avanzado las políticas públicas en pro del bienestar social y aumento de la productividad. En ese mismo orden, las preguntas Nos. 10, 11, 11, 12, 13,14, 15 y 18 fueron dirigidas a profundizar y obtener información en el estilo gerencial y toma de decisiones base fundamental para una sana administración. Las preguntas Nos. 21, 22, 23,24 y 25; están dirigidas fundamentalmente a conocer cómo las políticas públicas actuales favorecen la eficiencia de la gestión en un contexto complejo. Siguiendo este esquema, los grupos y perfiles profesionales seleccionados en esta muestra cualitativa son:

CUADRO N °3

Grupos y perfiles profesionales de la muestra de Actores

GRUPO	PERFIL DEL PROFESIONAL
Unidades centrales de personal	Directivos y Gerentes de primera línea
Entorno de la organización	Firmas externas que han colaborado en la normalización de procesos.
Entorno vinculado al ámbito de la función pública	Profesores e investigadores de universidades y centros de investigación que han trabajado o analizado la administración objeto de estudio.

Fuente: Elaboración propia año 2014.

Siguiendo este camino para desafiarlos argumentos vinculados a la validez y fiabilidad de los datos e informaciones obtenidas, y a partir del planteamiento de la investigación, se delimitaron dos tipos básicos de entrevistas informativas: las de primer nivel y las de segundo nivel. Las entrevistas confidenciales de primer nivel se dirigían a actores que disponían de un conocimiento directo y cercano al sistema de función pública autonómico objeto de estudio, así como sobre su trayectoria. Se incluyeron en este grupo desde los directores de la junta directiva actuales e históricos, a gerentes de primera y segunda línea de cada unidad o de unidades vinculadas.

3.9 Análisis Detallado de Datos

En cuanto a este punto se usó en el diseño la triangulación concurrente (DITRIAC) de métodos de recolección de los datos, permitiendo aprovechar las ventajas de cada método y minimizar sus debilidades, se observa inicialmente el uso de varias fuentes de información y métodos para recolectar datos en la indagación de manera simultánea que permitió amplitud y profundidad de datos provenientes de diferentes actores del proceso, de distintas fuentes, y una mayor variedad de recolección como fue la observación en campo donde los datos fueron muy

variados, pero en esencia fueron de gran utilidad el análisis visual, las grabaciones como elemento auditivo, expresiones orales y gestos en la entrevista, narraciones de la investigadora como bitácora de campo. Posterior a ello se procedió a describir la experiencia de los participantes según su óptica, lenguaje y expresiones, se analizó e interpreto patrones en cuanto a estilo gerencial, toma de decisiones, conceptos de teoría y explicarlos en función del planteamiento del problema.

De igual modo la interacción entre recolección y análisis permitió flexibilidad en la valoración de datos. Es importante señalar que las entrevistas y observación ocurrieron en paralelo. Durante la interpretación y discusión se de enfoque cualitativo se incluyeron los datos estadísticos de cada variable cuantitativa, seguidos por las categorías que más se repitieron Los propósitos centrales del análisis se orientó en: explorar los datos, posteriormente organizarlos los datos en unidades y categorías, como se observa luego codificar las unidades, categorías y agrupar, lo siguiente fue la Interpretación y análisis de datos desde la perspectiva de la autora.

Y por último vincular los resultados con el conocimiento disponible y generar un constructo teórico que fue emergiendo fundamentado en los datos. Sustentado en teoría, conociéndose como teoría fundamentada es un diseño y un producto (O'Reilly, Paper y Marx, 2012; Charmaz y Bryant, 2008). El investigador produce una explicación general o teoría respecto a un fenómeno, proceso, acción o interacciones que se aplican a un contexto concreto y desde la perspectiva de diversos participantes. Su propósito es desarrollar teoría basada en datos y se aplica a aéreas específicas. A continuación se detalla en la siguiente tabla lo esbozado inicialmente. Asimismo la autora luego de codificar las unidades, categorías y agrupar como se observan en los cuadros número 3, 4 y 5, la autora procedió a la interpretación y análisis de la información proporcionada desde el enfoque cualitativo siguiendo la siguiente estrategia para identificar todas las declaraciones y afirmaciones contenidas en los instrumentos y agruparlos en cada unidad de análisis de la siguiente manera:

- Distribuir las frases de los documentos y resultados relevantes del cuestionario en ideas.

- Identificar y agrupar por cada unidad o código
- Identificar las distintas temáticas de cada categoría en subcategorias
- Representar las más significativas en mapas conceptuales

CUADRO N °4

Fuente: Elaboración propia año 2015.

Actores	Códigos Extraídos	Categorías	Subcategorias	Tema/Patrón	Visión de los Actores Sociales
Director (1)	Modelo de gestión pública de acuerdo a las necesidades del contexto	Políticas públicas	Visión Prospectiva	Desarrollo sustentable	Incorporación Planificación estratégica situacional actores sociales
Director (1)	Gestión pública ajustada al marco legal vigente	Políticas públicas	Reglas y métodos	Desarrollo sustentable	Bienestar social
Gerente de primera línea. (1)	Gestión pública tradicional, no fortalece las políticas publicas	Políticas públicas	Entorno complejo	Desarrollo sustentable	Visión normativa y rigidez
Gerente corporativo (1)	Planificación estratégica	Políticas públicas	Metas. indicadores Control y monitoreo	Desarrollo sustentable	Calidad total
Gerente de segunda línea (1)	Acciones de gestión estratégica situacional	Políticas públicas	Objetivos, planes, estrategias,	Desarrollo sustentable	Perspectiva Global
Supervisor (1)	Prioridad a necesidades del ciudadano	Políticas públicas	Complejidad	Desarrollo sustentable	Visión emergente

CUADRO N °5

Actores	Códigos Extraídos	Categorías	Subcategorias	Tema/patrón	Visión de los Actores
Director (1)	Gestión de cultura preventiva	Participación ciudadana	Visión global de gestión publica	Gobernabilidad	Mejora de la capacidad de las instituciones públicas del Estado
Director (1)	Concepción democrática de las organizaciones sociales	Participación protagónica	Control y manejo de situaciones en la comunidad	Gobernabilidad	Efectividad institucional
Gerente Corporativo (1)	Nueva concepción gestión publica	Participación protagónica	Transparencia	Gobernabilidad	Rendición de cuentas
Gerentes de primera línea (1)	Forma individual Forma colectiva	Consejos comunales	Toma de decisiones Rendición de cuentas	Gobernabilidad	Satisfacción y bienestar social
Gerente de segunda línea (1)	Concepción democrática de las organizaciones sociales	Participación protagónica	Manejo de recursos	Gobernabilidad	Empoderamiento ciudadano
Supervisor (1)	Poder comunal	Contraloría social	Transparencia	Gobernabilidad	Intervención diseño y Formulación de políticas públicas

Fuente: Elaboración propia año 2015.

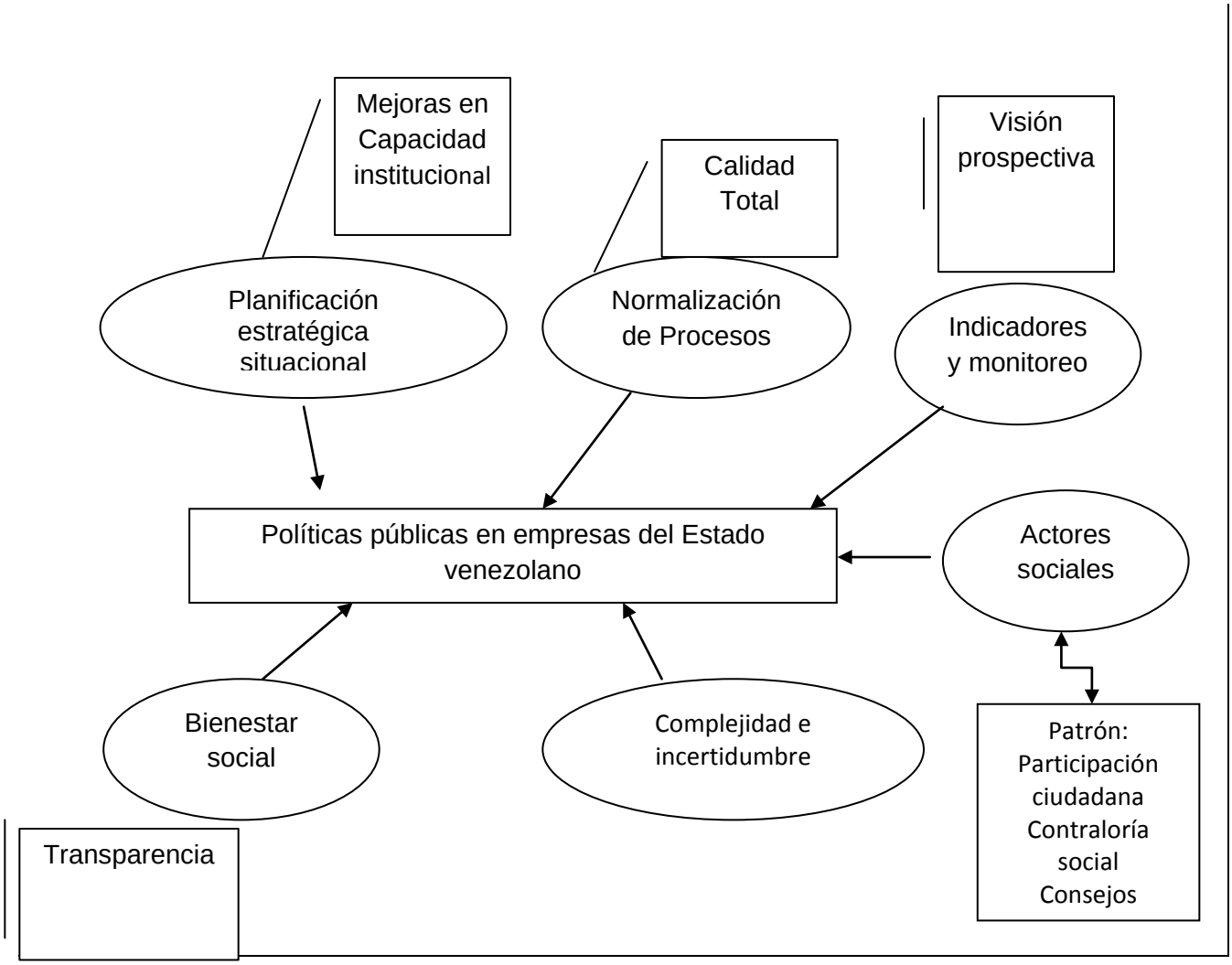
CUADRO N °6

Actores	Códigos Extraídos	Categorías	Subcategorias	Tema/patrones	Visión de Los Actores
Director (1)	Benevolencia	Estilo gerencial	Metas	Gerencia	Toma de Decisiones
Director (1)	Carisma	Estilo gerencial	Propósito	Gerencia	Logro de objetivos
Gerente Corporativo (1)	Participación	Estilo gerencial	Efectividad	Gerencia	Negociación
Gerente de primera línea (1)	Involucra al trabajador	Estilo gerencial	Comunicación y delegación en procesos	Gerencia	visión calidad total
Gerente de segunda línea (1)	Principios rectores	Estilo gerencial	Métodos y reglas	Gerencia	Gestión tradicional normativa.
Supervisores (1)	Desarrollo de competencia miembros de la organización,	Estilo gerencial	Identificación con la organización. Visión prospectiva del negocio	Gerencia	Participación en toma de decisiones. Participación alcance de objetivos y metas

Fuente: Elaboración propia año 2015

Véase a continuación diagrama o mapa conceptual de las categorías y patrones de las vinculadas a las políticas públicas en las empresas del Estado venezolano: una mirada desde el sector petrolero.

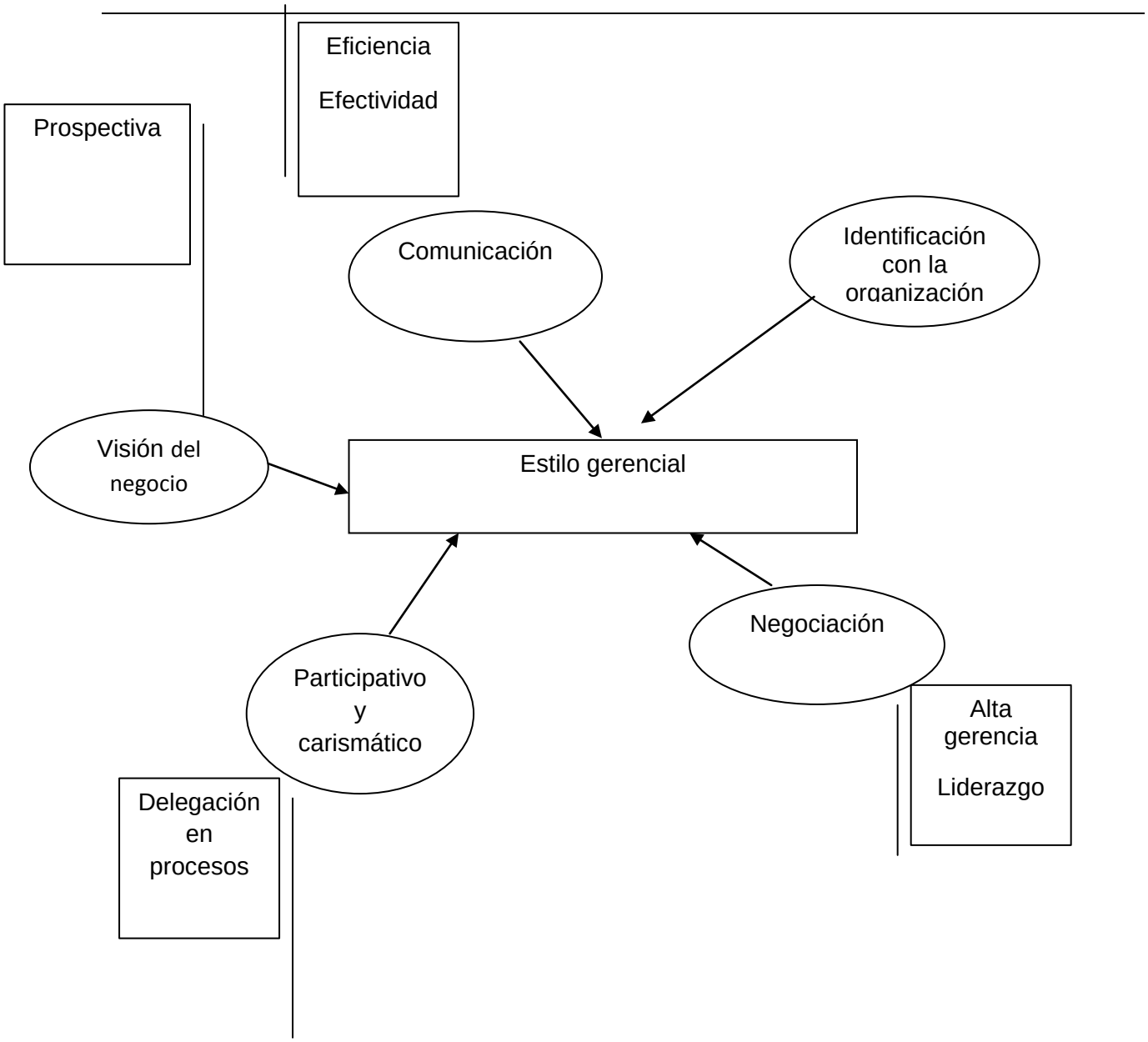
Gráfico Nº 1



Fuente: Elaboración propia año 2015

Asimismo obsérvese mapa conceptual de las categorías y patrones vinculados al estilo gerencial:

Gráfico Nº 2



Fuente: Elaboración propia año 2015

CAPÍTULO IV

TENDENCIA ACTUAL DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y DEL ESPACIO PÚBLICO DE LA SOCIEDAD DESDE LA ÓPTICA EPISTEMOLÓGICA

4.1. Evolución y Tendencia de las Políticas Públicas y del Espacio Público

Se propone de cierto modo identificar las políticas públicas de los últimos años, como proceso de concertación Estado-Sociedad, mediante el examen de la interacción entre éstos para llegar a un punto de acuerdo. Sin embargo antes de profundizar críticamente el contexto histórico y las nuevas tendencias de las políticas públicas en el siglo XXI en Latinoamérica, específicamente en Venezuela, es preciso indagar en su evolución en los últimos veinte años, para ello se empleó la observación de los planteamientos de diversos estudiosos de los procesos de administración pública, los cuales han categorizado dichas políticas en concordancia con los contextos históricos concretos y las limitaciones que les impone el entorno. Kelly (2004), expresa:

> El supuesto básico del enfoque de políticas públicas es que el Estado existe para satisfacer los intereses de la colectividad, en el ámbito político se plantea un debate continuo sobre cómo lograr que la acción del Estado se adecue mejor a lo que quiere la gente, se busca diseñar políticas que garanticen al Estado satisfacer el bienestar de la colectividad en su sentido más amplio.

Esta investigación corresponde al área de análisis de políticas públicas, entendida dicha área, apoyándonos en Puerta(2011), presenta la polarización del debate político acerca de las políticas públicas del Estado venezolano ha evidenciado suficientemente que no se trata de una conversación filosófica dedicada a la aclaración de conceptos, se trata realmente de una lucha por la adscripción, la confianza, la lealtad y la distribución entre los diferentes grupos, clases y fracciones de clase de ciertos medios de producción de opinión y reproducción ideológica, el

refiere que este debate está en juego la hegemonía de clase y su articulación en un discurso de las demandas de los grupos sociales.

Ahora bien en el abordaje de la investigación especificada, se incorporan también el juego del sujeto investigador y el sujeto de estudio, para lo cual se exhorta el conocimiento previo del problema así como la revisión de las concepciones y teorías que son necesarias para darle carácter científico a la investigación. En ese sentido, es por ello que debemos de tener claro el termino de políticas públicas: Heclo y Wildavsky (1974) la define como: "Acción gubernamental dirigida hacia el logro de objetivos fuera de ella misma"; Thoening y Meny (1992): como "Resultado de una actividad de una autoridad investida de poder público y autoridad gubernamental"; Dye (1995), define las políticas públicas de la siguiente manera:

> Es el análisis objetivo y científicos de los efectos a corto y largo plazo de las políticas, tanto sobre los grupos sociales o situaciones para los cuales se diseñó la política como sobre la sociedad en general, y el análisis del ratio de costes actuales y futuros sobre cualquiera de los beneficios identificados.

Así mismo Alcántara (1995), explica que las políticas públicas "se consideran como determinados flujos del régimen político hacia la sociedad" (p, 106). De igual modo el referido autor referencia que estas "son concebidas como productos del sistema político, no deben entenderse como partes exógenas del mismo, sino como constitutivas de las acciones o de los resultados de las actuaciones de los elementos formalmente institucionalizados del sistema político adscrito al ámbito del Estado".

Por otra parte Peters (1982), esboza el concepto de políticas públicas como "el conjunto de actividades de las instituciones de gobierno, actuando directamente o a través de agentes, y que van dirigidas a tener una influencia determinada sobre la vida de los ciudadanos". (p, 142).

De igual forma, Chandler y Plano (1988), las políticas públicas son “las acciones de gobierno, es el gobierno en acción, que busca como dar respuestas a las diversas demandas de la sociedad, se pueden entender como uso estratégico de recursos para aliviar los problemas nacionales”. (p, 198).

Al respecto, Subirat (1989), la define como el conjunto de acciones y operaciones que conducen a la definición de un problema y al intento de resolverlo. (p, 125).

Para Alcántara, (1995), “una Política Pública surge de un proceso de construcción permanente a través de convocatoria de actores diversos, que en últimas, son los que hacen posible su implementación y ejecución. (p, 110).

De este modo, Lahera (2004), describe a las política pública como, el conjunto coherente de enfoques, principios, objetivos, estrategias y planes de acción que identifican, comprenden y abordan las problemáticas de una sociedad (económica, política, social, cultural o ambiental) o busca generar las condiciones adecuadas para un grupo poblacional”. (p, 10).

Según lo descrito orienta a la autora a reflexionar en cuanto ¿cuáles son los intereses de la colectividad?, ¿quién decide?, ¿cuáles acciones del Estado funcionan mejor para maximizar el bienestar?, estas interrogantes han sido analizadas por filósofos y cada generación y cada país las responde diferente. Sin embargo, la autora según el abordaje especifica que en el diseño de las políticas públicas específicamente en Venezuela se debe considerar la cultura, identidad, valores, gustos y preferencias según región, los cuales al conjugar de manera efectiva conducirán a políticas más justas y equitativas.

Son las políticas públicas a través del cual se conforma el cumplimiento de las necesidades de la comunidad y la satisfacción de los servicios. Esas políticas, van a ser delineadas en función al sistema de gobierno vigente. En Venezuela, los estudiosos del tema señalan que hemos pasado de Políticas Neoliberales a Capitalismo de Estado (es una etapa intermedia en el camino de la transición al socialismo), por ello, la disertación de lo político, no puede estar ajeno a los aspectos interrelacionados con la administración pública, en todo caso, lo primordial es que se tomen decisiones atinadas en el buen manejo de las finanzas públicas para que estas se distribuyan de manera objetiva y se inviertan en obras y servicios que favorezcan a la comunidad. Al comentar las políticas públicas, Kelly (Ob.cit) señala lo siguiente.

> La motivación principal para el estudio de las políticas públicas es la búsqueda de las mejores soluciones a nuestros problemas colectivos. Todas las sociedades persiguen aumentar el nivel de vida de sus ciudadanos. Educarlos mejor, garantizar su salud y seguridad, crear espacios aptos para el disfrute de la vida e infraestructura para el transporte y los demás servicios. Si bien los países se califican como más desarrollados en la medida en que cumplen con estos y otros fines, ningún país alcanza soluciones totalmente satisfactorias a todos sus problemas. (p.25)

En este sentido, la autora describe; que las políticas públicas son el conjunto de acciones y decisiones puntualizadas y usadas por una instancia gubernamental, con la tarea y función de alcanzar objetivos planteados como esperados o necesarios, en pro de satisfacer asuntos de interés colectivo público, todo ello, a través de procesos propuesto a transformar una situación problema detectada. En decir, es una intervención de carácter pública. Deben estar diseñadas con base a las necesidades reales de la comunidad, mediante un estudio descriptivo de todos los aspectos que afectan la vida de un país, siendo estas reflejadas en el Plan General de la Nación, el cual requiere de una ajustada revisión del presupuesto público a todos los niveles, donde se incluya en los Estados y los municipios, los planes y proyectos que sean requerido a corto mediano y largo plazo. De allí que la planificación estratégica, juega un papel protagónico en las

empresas motor del Estado como Petróleos y Petroquímica, vinculado con la Ley Orgánica de Consejo Federal de Gobierno, los Consejos Comunales, Ley Orgánica de Planificación Publica y Popular y Ley de los Consejos Locales de Planificación, entre otras reglamentaciones.

En ese orden de ideas, la investigación se sitúa hacia las políticas públicas, pues se planea la gestión de las empresas de petróleo y petroquímica, en cuyo estudio se aborda la toma de decisiones y ejecución de las políticas. Desde los inicios de la democracia, los procesos en base a los cuales se enuncian y ponen en práctica las políticas públicas se han encaminado con criterios populistas, producto de implantar la democracia de favorecer al crecimiento de los partidos políticos y profundizar la economía por sustitución de importaciones. El modelo instituido se ha basado en la asistencia de clases en base al gasto público, donde la distribución de los beneficios se efectúa en base a la capacidad de presión que cada sector de la sociedad ejerce.

Es discernimiento de la autora, compartido con Pallares (1988:181) que a la definición genérica de políticas públicas hay que agregarle algunas consideraciones, tales como:

1- Las políticas públicas deben ser consideradas como un proceso de toma de decisiones. Es decir por un conjunto de decisiones que se llevan a cabo a lo largo de un plazo de tiempo. Estas decisiones normalmente tienen una secuencia racional.

2- Los casos de ocio. “Una política puede consistir también en lo que no se está haciendo”.

3- Para que una política pueda ser considerada como pública tiene que haber sido “generada, o al menos procesada hasta cierto punto, en el marco de los procedimientos, instituciones y organizaciones gubernamentales”.

En la presente investigación, se consideran los estudios realizados hasta ahora por diferentes autores, los cuales están en los diferentes textos de estudio sobre exploraciones anteriores relacionadas tanto a las ciencias administrativas aplicadas al sector privado como a los entes públicos, existiendo marcadas diferencias en su ejecución, lo que ha originado variadas interpretaciones y críticas, tal como lo expresa en este sentido, Jacinto y Gallart (1998), concretan que las políticas públicas consiste en el examen riguroso y sistemático, a partir de criterios específicos, de los logros obtenidos por una política o programa social en relación a las metas que se han propuesto y a los objetivos esperados en los grupos sociales beneficiarios En sentido amplio evaluar es emitir un juicio crítico sobre una situación determinada, pero la amplia utilización de este término y la dificultad de delimitar su objeto de análisis, han provocado el disenso sobre la definición y sobre los elementos que conforman la evaluación.(p, 210).

A juicio de la autora todos estos enunciados colocan su atención en la valoración a posteriori de los resultados de la política o programa; la evaluación es después de la planificación. Sin embargo en la reflexión de la autora, se sugiere un procedimiento de formación de políticas conformado por cinco elementos; donde la apreciación debe idearse como un proceso más amplio que irrumpe, primero identificar el problema o situación, por otra parte analizar el diseño de los sistemas de gestión de resultados y seguimiento, de igual modo el impacto en el proceso de ejecución de las políticas y programas desarrollados, puesto que todos estos elementos determinan sus resultados, en este juicio, es obligatorio considerar la evaluación de los resultados y planificación son procesos relacionados, no pueden ser excluyentes.

4.2. Contexto histórico de las Políticas Públicas en Venezuela

Ante lo descrito inicialmente, la autora deduce que es obligatorio analizar el diseño de las políticas públicas en Venezuela en dos bloques, como punto de referencia para el observatorio de la Economía Latinoamericana. Iniciando desde la década del 70 al 90 del siglo pasado, se observa según los últimos informes que estuvo presidida por dos disciplinas o modelos de desarrollo económico, eficientes al margen de los verdaderos sujetos de su aplicación, así como, el estructuralismo mezclado con políticas populistas y los postulados neoliberales. En este sentido, las políticas públicas como componente económico implementado en Venezuela a partir

del año 1970 hasta 1998, definieron la economía venezolana en una corriente desde una importante intervención estatal en todas sus áreas, con gran dominio del modelo neoliberal.

Según fuentes emanadas del Banco Central de Venezuela (2002), a partir del año 1999, el gobierno del presidente Hugo Chávez, afrontó una crisis determinada por el desgaste del modelo económico-político tradicional y la urgida necesidad de sustitución. Asimismo, a la crisis del modelo propiamente dicho, habría que sumarse la fractura, también heredada, del modelo de acumulación rentista con sus efectos sobre el crecimiento de la economía a corto y mediano plazo. Este modelo económico creó auténticamente en el país, una desigual distribución de la riqueza, manteniendo a amplios sectores de la población en niveles de pobreza extrema y limitando su incorporación al aparato productivo y a sus beneficios. Para equilibrar esta situación se emprendieron por sentar las bases de un modelo que consienta la edificación de una economía de carácter humanista, autogestionaria y competitiva, en medio de una economía mundial hostil, y una región que clamaba por el cambio. Ahora bien es necesario analizar y comprender cada periodo, la autora lo plasma en el periodo (1970 al 1998) y periodo (1999 al 2008), puede observarse:

Primer Período 1970-1998.

Según juicio de la autora a partir de 1970, Venezuela se había convertido en Latinoamérica como un caso extraño y extravagante de trayectoria democrática, debido al contexto de dilatada y estabilidad política sostenida entre otros factores, en el entorno rentista petrolero. Sin embargo, este gobierno estuvo instituido en los lineamientos del Pacto de Punto Fijo, mostrando para la década de los ochenta claras signos de demérito y menoscabo, consecuencia de la insatisfacción de las demandas de la colectividad. El modelo de desarrollo presido por Venezuela luego de la posguerra había alcanzado un cierto margen de éxito, sostenido por la intervención estatal pero con amplia base en los ingresos petroleros, lo cual consintió que algunos sectores de la población mejoraran su calidad de vida; sin embargo, el Estado salvaguardaba un papel protagónico en el logro de las expectativas relacionadas al mejoramiento de la calidad de vida de la población. En este orden de ideas, dicho período se puede resumir en el Cuadro N º 7, donde se esquematiza el

movimiento de las políticas económicas para ese período, así como los puntos esenciales de continuidad y ruptura entre un gobierno y otro.

CUADRO N° 7

Tendencias de las Políticas Públicas

PUNTOS COMUNES	TENDENCIAS EN LAS POLÍTICAS PUBLICAS
Estuvo mayormente determinada por la resolución operativa de los problemas que planteaba la realización de los planes generales de desarrollo económico, estabilización y modernización política y asistencia social que se habían puesto en marcha en los gobiernos anteriores.	**RAFAEL CALDERA 1969-1974** **- IV PLAN DE LA NACIÓN.** • Basada políticamente en una reordenación de los objetivos del desarrollo social. • Demanda como las grandes metas estratégicas, la posibilidad de una sociedad nacional más próspera y más justa, que políticamente supere la democracia representativa por la participativa y que progrese y se fortalezca económicamente sobre la base de la expansión del comercio internacional.
Una política exterior venezolana dinamizada por su apertura geopolítica.	**CARLOS ANDRÉS PÉREZ 1974-1979** **V PLAN DE LA NACIÓN** • El Presidente trazó una definición de nacionalización de empresas del Estado, y el signo más resaltante lo constituyen, dos importantes elementos, el petróleo y el hierro. • Se crea Pdvsa, la cual, en muy breve tiempo comienza a dar maravillosos signos de buen funcionamiento y de un vertiginoso crecimiento económico que es observado con agrado, respeto y contento en el mundo entero, como un buen ejemplo a seguir, por su perfecta administración.
	LUIS HERRERA CAMPINS 1979-1984 **VI PLAN DE LA NACION** • Estaba enmarcado en la concepción de un Estado promotor que buscaba estimular a la pequeña empresa, evitando el estatismo; además de proponer una política que deseaba apuntar hacia la liberación de la economía y disminución del gasto público.
	JAIME LUSINCHI 1984-1989 **VII PLAN DE LA NACION** • Reenfocar sus políticas, aumentando salarios, controlando precios y divisas, esto causará tensiones sociales.

	CARLOS ANDRÉS PÉREZ 1989-1993 **VIII PLAN DE LA NACION** • Se estableció una agenda de austeridad fiscal para el país, que combinado a un proceso de privatización, perseguía deslastrar al estado venezolano de actividades económicas que producían pérdidas, abultaban el dinosaurio de la nómina pública y en fin, no eran la razón fundamental de un estado sano moderno.
	RAMÓN J VELÁSQUEZ 1993-1994 • Pone en práctica medidas fiscales, como el Impuesto al Valor Agregado (IVA), con el objeto de obtener recursos para combatir el gran déficit fiscal del gobierno.
	RAFAEL CALDERA 1994-1998 • El costo de la crisis financiera (16% del PIB) y los bajos precios del petróleo contrariaron seriamente los planes y proyectos que tenía para este período e incidió negativamente sobre la inflación, que llegó a altísimos niveles. • Realizó la pacificación militar, después de los golpes sufridos el 4 de febrero y 27 de noviembre de 1992. • A pesar de la crisis, creó el SENIAT, cambiando la cultura tributaria en el país, bajó la deuda externa de 26.981 a 23.175 millones de dólares y creó el Fondo de Estabilización Macroeconómico, para compensar en el futuro la baja en los precios del petróleo y el déficit fiscal. • Realizó la apertura petrolera en forma transparente y lanzó el programa de la Orimulsión. Privatizó SIDOR, varias entidades bancarias, al igual que los hoteles Meliá Caribe y Puerto La Cruz, Trujillo, Maracay, Tamanaco y Humboldt, con el sistema teleférico que lo acompaña. • Adelantó una política de acercamiento con Brasil, pretendiendo abrir el mercado de Amazonia para las empresas venezolanas. • Profundizó el proceso de descentralización con la transferencia de servicios en diecisiete (17) estados y puso en marcha el FIDES, Fondo Intergubernamental para la Descentralización.

Autor: Escalona B Amelia (2014)

Segundo Período 1998-2007

El periodo reseñado, se refiere precisamente a los últimos 3 (tres) planes de la nación, el primero denominado líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001-2007), el segundo Plan Nacional Simón Bolívar (2007-2013) y el tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019) Publicado en Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela No 6.118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013. Cabe destacar que a partir de 1998, se sientan las bases para la construcción de un modelo de desarrollo alternativo donde prevalecen la inclusión social y la participación ciudadana, todo ello enmarcado en la formulación e instrumentación de políticas públicas dirigidas al mejoramiento de los indicadores económicos y sociales, propiamente dicho pero también a elevar los niveles de bienestar humano de los ciudadanos.

A partir de 1998, Venezuela elige por mayoría popular el proyecto político del Presidente Hugo Chávez Frías, con una propuesta de gobierno alternativa a lo hasta ahora planteado, que promueve la acción complementaria del Estado y el mercado para el funcionamiento de la economía donde para ejercer un control democrático eficaz y transparente de la administración y la función pública se requiere la participación de todos los sectores de la sociedad. Asimismo, intenta establecer en su plan de gobierno lograr una economía humanista, autogestionaria y competitiva, donde se estimule la democratización económica y las formas organizativas alternas, como cooperativas y otras formas de asociación, que completen el diseño de una dinámica productiva interna basada en la diversificación de la producción que permita agregar valor a las mercancías ahorrando divisas y generando fuentes de empleo.

El proyecto político, ideológico, estratégico, como proyecto de otra sociedad, el socialismo bolivariano es un proyecto en cambio permanente, no se puede decir que el mismo es, una doctrina fija, o un cuerpo de conceptos, de visiones de sociedad anclados en una visión bien definida. Ha habido desplazamientos muy significativos a lo largo de los últimos diez años. Para

emprender este proceso de cambio, el presidente nacional aplicó un programa llamado “Agenda Alternativa Bolivariana 1999”; periodo de transición 1999-2000, donde se destacó la aplicación de políticas públicas en búsqueda de la reactivación productiva, la estabilidad económica, la disminución de los altos índices de inflación, entre otros. Entre las principales políticas públicas empleadas en este periodo de transición 1999-2000 fueron las siguientes:

- Dar mayor matiz social al planteamiento económico del Estado.
- Nacionalización de las empresas de comunicaciones, electricidad, entre otras.
- Promover la integración latinoamericana.
- Estabilizar los precios de los bienes y servicios.
- Mejorar la recaudación de los ingresos petroleros.

Una vez culminado el periodo de transición, se constituyeron las bases de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007, asegurando, entre otras cosas, el reconocimiento y la ejecución de la deuda social acumulada, sentando las bases del desarrollo y modernización de la República Bolivariana de Venezuela (RBV). Todo ello acarreo políticas públicas con convicción democrática participativa y protagónica, que ratifico la firme intención de construir una República que lleve a un verdadero Proyecto Nacional. Para aplicar este proyecto se estableció líneas a las que se llamó los cinco polos de equilibrios:

- El equilibrio político de profundización de la democracia
- El equilibrio económico.
- Equilibrio y equidad social.
- Equilibrio territorial.

- Equilibrio internacional

Estos polos estratégicos estaban fundamentados en la participación protagónica de todo el pueblo venezolano sin discriminación alguna, enfocados en las áreas económica, social, política, territorial e internacional. En esta perspectiva se inscriben expresiones organizadas de la sociedad civil que desde hace muchos años han venido construyendo formas de gestión solidaria tendientes a la resolución de problemáticas puntuales y que han dado sus frutos en la construcción diaria de nuestro país. A raíz de la llegada al poder de este planteamiento, se convoca desde el Estado a las diversas organizaciones de desarrollo social, insertas en la economía social, a promover la participación y crear conciencia colectiva de ese poder. Principales políticas públicas aplicadas en este periodo de transición 2001-2007:

- Se sientan las bases del sistema nacional de planificación pública del Estado Bolivariano para diseñar e implantar el Sistema Nacional de Planificación.
- Comenzar con el proceso de transito del modelo económico capitalista a uno de economía social sostenible.
- Controlar política y fiscalmente la industria petrolera.
- Crear empresas de producción Social (EPS).
- Dar mayor matiz social al planteamiento económico del Estado.
- Implementar un control de cambio.
- Luchar en medio de la globalización por lograr una posición relevante que le permita a Venezuela obtener ventajas de su participación en el sistema económico internacional. Reactivar las condiciones productivas para dar estabilidad económica.

Ahora bien, según lo descrito en el sitio oficial de Petróleos de Venezuela, S, A, la gerencia de desarrollo social de la nueva PDVSA apalanca financieramente las misiones educativas, de salud y productivas que viene adelantado el gobierno nacional desde el año 2003. La actual política petrolera además de los medulares objetivos del control estatal de PDVSA, y la vinculación de esta con los accionistas, el pueblo venezolano, ha conquistado con efectividad los objetivos planteados en los último 14 años, asimismo es necesario recalcar la estrategia con Petroamericana, la cual viene progresivamente con sus vectores; Petrocaribe, Petro.Sur y Petro-Andina, unificando y consolidando paulatinamente a los pueblos de América Latina y el Caribe bajo una visión de integración que es la antítesis de la racionalidad del ALCA. Desde el plano energético se ha logrado unir a Brasil. Uruguay, Argentina y Chile en la estrategia de Petroamerica y Petro Sur y extenderse bajo el modelo del Alba.

4.3. Líneas de las Políticas Públicas en el sector de Energía, Minas y Petróleo

La autora relata que en los primeros años de gobierno de Hugo Chávez, se desarrolló una política social basada en programas focalizados, de corte asistencialista y en un panorama caracterizado por fuertes tensiones políticas e importantes restricciones económicas. Desde 2003, a pesar de, el aumento acelerado de la renta de origen petrolero consintió desarrollar nuevos programas de mayor amplitud denominado las misiones e implementados mediante mecanismos extra institucionales. Uno de los objetivos estratégicos del gobierno es articular esta nueva política social con los esfuerzos por fortalecer una economía social asentada en nuevas formas de organización empresarial, como las cooperativas y las empresas de producción social. Este sería la estructura de un nuevo modelo de desarrollo.

La autora argumenta que, más allá de su legítima intención de dar respuestas al problema de la exclusión, el modelo luce frágil, en consecuencia que está atado cada vez más al Estado petrolero. Ahora bien, la nueva política petrolera ha mostrado signos inequívocos en la recuperación del papel del Estado en la defensa de los intereses nacionales. Sin embargo, se

denota un cambio importante, como ha sido el desplazamiento del centro del diseño de la política petrolera en el país. Desde la nacionalización hasta el año 1999, ese centro se fue moviendo del ministerio a la alta gerencia de la industria petrolera. Desde el 1999 a la fecha se observa un panorama claro que ese desplazamiento se ha revertido. Es hoy el Ministerio de Energía y Minas el centro para el diseño e implementación de las políticas públicas para esa actividad. Y lo es tanto en esfuerzo por reconquistar esa responsabilidad como lo ha establecido en la nueva legislación que de manera inequívoca le asigna ese papel.

La reforma también se plantea estimular el desarrollo de los factores productivos nacionales, el hecho de usar el sector más fuerte de la economía venezolana, el petróleo, para el desarrollo de otros, esta orientación se ha materializado de múltiples maneras. Una de ellas es el convenio marco firmado ente PDVSA y CVG en junio de 2003, las ruedas de negocios con la pequeña y mediana empresa o el estímulo para la creación de cooperativas de servicio o transporte son muestra de ella. Asimismo, la recuperación de los precios desde 1999 hasta 2014 y la consecuente mejora en la recuperación fiscal, le permitió al gobierno mitigar parcialmente la severa crisis económica que venía padeciendo el país desde los inicio del año 80. Pero la política petrolera por los elevados ingresos fiscales que ahora genera, ha sido sostén de todos los proyectos plasmados en los últimos planes de la nación liderado por el presidente Hugo R Chávez Frías, los cuales se acentúan más en el año 2004. A continuación se detalla desde el año 1998 al 2007.

4.2.1 Líneas estratégicas Periodo 2007 a la Actualidad.

Durante el período de gobierno 2007-2013, el Presidente Hugo Chávez, quien fuera ratificado en su cargo de mandatario nacional, exteriorizan y replantean la nuevas Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación “Plan Nacional Simón Bolívar”; contentivo de siete líneas fundamentales, que definen de manera explícita un conjunto de objetivos, estrategias, políticas, programas y preceptos que permitirán enrumbar el país hacia la

trayectoria del llamado Socialismo del Siglo XXI, Las líneas contentivas en el segundo plan de desarrollo de la era bolivariana son:

- La nueva ética socialista.
- La suprema felicidad social.
- La democracia protagónica y revolucionaria.
- El modelo productivo socialista.
- La nueva geopolítica nacional.
- Venezuela: potencia energética mundial.
- La nueva geopolítica internacional

Estas políticas públicas están enmarcadas hacia un modelo de autogestión, la participación de la sociedad y el desarrollo de un modelo alternativo del país en general, que combina elementos estratégicos de acción económica, social, política, territorial e internacional para lograr una sociedad más justa y más humana. Principales políticas públicas aplicadas en este periodo de transición 2007 a la actualidad:

- Reordenar el sistema tributario.
- Promover la corresponsabilidad de todos los agentes sociales y económicos.
- Coordinar la acción del Estado para el desarrollo regional y local.
- Incorporar tierras a la producción y orientar su uso.
- Fortalecer la red de medios de comunicación alternativos.

- Fortalecer los mecanismos de creación y desarrollo de EPS y de redes en la Economía Social.
- Crear canales efectivos para la contraloría social.
- Desarrollar alianzas energéticas en el contexto de la integración regional: Petrosur y Petrocaribe.
- Promover el acceso a los servicios básicos.
- Fomentar la investigación y desarrollo para la soberanía alimentaria.
- Garantizar el acceso a una vivienda digna.

Ahora bien, la ejecución de estas políticas públicas ha comenzado a favorecer la restructuración de la esfera económica y social del país. Venezuela inicia una nueva etapa en su historia a través de una notoria mejoría en los indicadores no solo económicos, sino también sociales. Petrizzo (2011), en sus estudios contemporáneos de políticas públicas, señala:

> Las políticas públicas son el instrumento principal de la actuación gubernamental. Asumiendo ésta última como la acción de conducir los destinos de un país, las políticas públicas son el timón a través del cual se conduce. Sin embargo, aunque suele señalarse que las políticas públicas se orientan a la resolución de problemas; está claro que más allá de ese fin inmediato, persiguen la detección y la corrección de desigualdades producto de otras acciones gubernamentales. Además, las políticas públicas obran también como acelerador o como freno, de la nave, operan como catalizadores o dilatadores de los procesos políticos. (pág., 7)

La citada autora resalta, las políticas públicas aplicadas en Venezuela durante el período 1959-1998 marcaron la diferencia social en la población venezolana, ya que dicha situación hizo agudizar el descontento de la población venezolana, con los resultados económicos-sociales alcanzados hasta ese momento, razón por la cual se consideró la necesidad de construir, en bien

del pueblo y la Nación, unas políticas públicas realizables para dar respuestas al soberano. A partir de allí, se inició un proceso de cambios en Venezuela, fundamentado en un proyecto socio-político, cuyo objetivo se trataba de lograr un modelo de economía humanista, competitiva y autogestionaria, donde se pretendía alcanzar en líneas generales el Desarrollo Económico y Social de la Nación. La estructura político-social de Venezuela, está en un estado de transición, donde se facilite el proceso de organización y conformación de las estructuras del poder popular o comunitario, capaz en el futuro, de asumir el control de los procesos sociales para formar parte del sistema de planificación, producción y distribución orientado hacia el autodesarrollo de las personas y comunidades, razón por la cual Venezuela se orienta en la construcción del Socialismo del Siglo XXI, a través de las directrices del Proyecto Nacional Simón Bolívar.

4.4. Avance de Programas y Políticas Públicas de Cooperación. Desarrollo y Desafíos.

Desde el año 1999 con la llegada del Gobierno liderado por el presidente Hugo Chávez Frías se observa en sus políticas públicas, orientación a la política social, esta se ha encauzado por los principios constitucionales de inclusión social y participación popular. En tal sentido, no sólo se trata de la universalización en el ejercicio de los derechos, sino también en la transformación de la ciudadanía en agentes de su propio proceso de desarrollo**.** Chávez (2009), subraya:

> En el año 2000, Venezuela, conjuntamente con los demás países miembros de la Organización de las Naciones Unidas, asume los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) como un compromiso de solidaridad global por la erradicación de la pobreza y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población mundial. Los ODM han sido una orientación para las estrategias nacionales de desarrollo en ámbitos prioritarios que permiten garantizar el ejercicio de los derechos humanos. (pág. 2)

> De igual modo el citado autor refiere que las políticas públicas son un nuevo enfoque, alejado de las prácticas neoliberales del pasado, con nuevas prácticas e instituciones, que sobre la base de las obligaciones estatales en materia de derechos humanos impulsa la corresponsabilidad como fórmula que amplía la

> capacidad del pueblo para incidir en los procesos de toma de decisiones que le afectan en su cotidianidad. Señala que al 2009, se han alcanzado el año 11 de cambios. Más de una década de cambios en todos los órdenes de la vida Nacional. Un proceso que ha permitido, a pesar de las dificultades, mejorar las condiciones de vida de los venezolanos y venezolanas en una variedad de aspectos tanto objetivos como subjetivos. Muchos son los logros alcanzados, grandes pasos se han dado y muchos otros faltan. La mirada hacia el futuro clama por la consolidación de una sociedad orientada por los valores del socialismo, en otras palabras, avanzar por el rumbo de la solidaridad, la equidad, la justicia social y la democracia plena.
>
> De igual modo señala el autor que en el plano internacional se ha apuntado a un nuevo modelo de integración en el que el respeto a la soberanía y la autodeterminación y la solidaridad con los pueblos hermanos priven por encima de los intereses comerciales y Financieros. Es la oportunidad de recuperar el ideal de la Patria Grande propio de nuestros libertadores, extendiendo la mano a otros países para ayudarlos a enfrentar las situaciones que juntos hemos padecido tras décadas de explotación bajo un modelo distante a nuestra razón de ser: el ser humano. El documento denominado logros del milenio 2009, es una evidencia clara del conjunto de estrategias integradas e integrales que el Gobierno.

De igual modo, se resaltan los logros en materia de lucha contra la pobreza, nutrición infantil, disminución de la mortalidad infantil, saneamiento, entre otros. Constituye un momento para la reflexión y el debate de ideas, pero por sobre todo, un compromiso desde la institucionalidad del Estado por seguir contribuyendo en la conformación de una nueva estructura social cada vez más inclusiva. No es un informe definitivo, son muchas las tareas por realizar. Según el descrito informe de las metas del milenio (2010), esboza claramente la necesidad de enmarcar los programas y políticas públicas en políticas sociales con enfoque de derechos humanos, haciendo énfasis de ver a Venezuela en el contexto social internacional, de igual forma contribuir en la cooperación, la complementariedad, la solidaridad y la unión como elementos para cumplir con la política social.

http://www.ve.undp.org/content/venezuela/es/home/library/mdg/informe-venezuela-cum

En el año 2010, en el marco de la conmemoración del Bicentenario de la independencia, la República Bolivariana de Venezuela reafirma su compromiso de seguir cumpliendo con los

Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM). A estos fines se ha proseguido con la instrumentación de todas las iniciativas institucionales y se ratifica la obligación del Estado venezolano, de garantizar a todos los ciudadanos los derechos humanos relativos a salud, alimentación, educación, cultura, deporte, recreación, trabajo, seguridad social, ciencia y tecnología. Las transformaciones políticas e institucionales que se han experimentado en Venezuela a partir del año 1999, le imprimen un mayor dinamismo a las políticas, programas, proyectos y misiones socialistas, mediante la evaluación y reestructuración de los mismos, a fin de contar con una estrategia de aplicación de políticas, que dan respuesta eficiente y oportuna a las demandas sociales en el conjunto de sus necesidades básicas.

Todos ellos, basan sus principios rectores en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, que sostiene toda política oficial del Gobierno en la universalidad, la igualdad sustantiva y la corresponsabilidad, y en ese ámbito, las misiones como sistema, siguen instituyendo la estrategia fundamental para alcanzar la inclusión social de forma masiva y acelerada, a fin de superar las desigualdades sociales y la pobreza. Así lo establece el Primer Plan Socialista "Simón Bolívar" del período 2007-2013, en el que uno de sus objetivos fundamentales, en la gestión de Gobierno, es alcanzar la Suprema Felicidad Social bajo los principios del proyecto socialista bolivariano que hoy día construye la sociedad venezolana. Debido a que los ODM forman parte de un compromiso más amplio del Gobierno Nacional por alcanzar una igualdad sustantiva, el presente documento expone las iniciativas oficiales en otras áreas de interés primordial para el desarrollo social, que no están incluidas en el Compromiso del Milenio y que sin embargo deben ser mencionadas, ya que su instrumentación refuerza y consolida un estado general de satisfacción y paz social, en el marco de una política social integral.

Ahora bien, los logros alcanzados en la instrumentación de la política social, evaluados a través del constante ejercicio de seguimiento a los procesos de ejecución de la misma, permiten visualizar nuestra realidad a la luz de las Metas del Milenio, adecuando siempre los programas y proyectos a las demandas emergentes en el marco de las necesidades reales de la población. Estas políticas apuntan hacia los siguientes objetivos en:

CUADRO N° 8
Cumpliendo las metas del milenio 2010
Objetivos, metas e indicadores
Adecuaciones realizadas por la República Bolivariana de Venezuela

OBJETIVO	METAS	INDICADORES
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Meta 1: Disminuir a la mitad, entre el año 1990 y 2015, la proporción de personas en pobreza extrema	Porcentaje de personas provenientes de hogares en situación de pobreza extrema, según líneas de ingresos, 2dos sem 1990-2009 Desigualdad de los ingresos de los hogares: coeficiente GINI, año 1997 – 2009 Tasa de desocupación II sem. 1990 – II sem. 2009.
Objetivo 1: Erradicar la pobreza extrema y el hambre	Meta 2: Disminuir a la mitad el porcentaje de personas que padecen hambre	Tendencia del déficit nutricional en niños y niñas menores de 5 años, 1990 – 2008 Evolución en el Índice de Prevalencia de la Subnutrición (IPS) Evolución de la adecuación de la disponibilidad de energía calórica, 1980-2009
Objetivo 2: Lograr la enseñanza primaria universal	Meta 3: Asegurar que para el año 2015 todos los niños y niñas hayan completado el ciclo de educación primaria	primaria – períodos escolares 1990/91- 2008/09 Proporción de alumnos que comienzan en el primer grado y llegan al último grado de educación primaria en seis años años escolares, 1990/91- 2008/09 Tasa de alfabetización de la población entre 15 a 24 años por sexo, 1994-2009

Objetivo 3: promover la igualdad de género y el empoderamiento de la mujer	Meta 4: Eliminar las disparidades de género en la educación primaria y secundaria preferiblemente para el año 2005 y para todos los niveles de educación para el año 2015	Relación entre niñas y niños en la enseñanza primaria y secundaria años escolares, 1990-2009 Índice de paridad en la educación superior años escolares, 1994-2009 Proporción de mujeres entre los empleados remunerados del sector no agrícola año, 1990- 2009 Diputadas y diputados postulados a los consejos legislativos, 2004-2008 Número de alcaldesas y alcaldes por tendencia política en las elecciones regionales 2000, 2004 y 2008
Objetivo 4: Reducir la mortalidad de los niños menores de 5 años	Meta 5: Reducir en dos tercios la tasa de mortalidad de los niños menores de 5 años entre 1990 y el año 2015.	Tasas de mortalidad infantil (menores de 5 años), 1990-2008 Tasas de mortalidad infantil, neonatal y pos neonatal (menores de 1 año), 1990-2000.
Objetivo 5: Mejorar la salud materna	Meta 6: reducir en tres cuartos la tasa de mortalidad materna entre 1990 y 2015	Tasas de mortalidad infantil (menores de 5 años), 1990-2008 Tasas de mortalidad infantil, neonatal y postneonatal (menores de 1 año), 1990-2008 Tasa de mortalidad materna por 100.000 n.v.r., 1990-2008.

Fuente: Publicación cumpliendo con las metas del milenio (2009)

CUADRO N° 9
Cumpliendo las Metas del Milenio 2010
Objetivos, metas e indicadores
Adecuaciones realizadas por la República Bolivariana de Venezuela

OBJETIVO	METAS	INDICADORES
Objetivo 6: Combatir el VIH/SIDA, el paludismo y otras enfermedades	Meta 7A: Haber detenido y comenzado a reducir para el año 2015, la propagación del VIH / SIDA. Meta 7B: Lograr el acceso universal al tratamiento de la infección por VIH. Meta 8: Haber detenido y empezado a revertir la incidencia de la malaria, la tuberculosis y el dengue en el año 2015	Número de mujeres embarazadas con VIH atendidas, 2001- 2009. Pacientes que reciben terapia antirretroviral según año, 2002 – 2009. Tasa de incidencia de malaria, 1990- 2009 Tasa registrada de dengue, 1990- 2009 Tasa de mortalidad de tuberculosis, 1990- 2008 Tasa de prevalencia notificada de tuberculosis – Venezuela, años 1990- 2009 Tasa de incidencia notificada de tuberculosis, 1990 – 2009
Objetivo 7: Garantizar la sostenibilidad del medio ambiente	Meta 9: Incorporar los principios del desarrollo sostenible en las políticas y los programas nacionales e invertir la pérdida de recursos del medio	Proporción de la superficie cubierta por bosques, 1990-2007 Destino de la superficie plantada, 2009. Número de hectáreas plantadas por tipo de uso, 2006-2009. Concentraciones promedio geométrico anuales de plomo en partículas totales suspendidas (PTS) en estaciones de monitoreo del área metropolitana de caracas, 1996- 2008. Concentraciones promedio geométrico anuales de

		partículas totales suspendidas (PTS) en estaciones de monitoreo del área metropolitana de caracas, 1996- 2006. Concentraciones promedio geométrico anuales de partículas menores a 10 micrómetros (pm10) en estaciones de monitoreo del área metropolitana de caracas, 2007-2010. Consumo de clorofluorocarbonos (CFC), 2004- 2009. Intensidad de uso de pesticidas, 1990- 20
	Meta 10: Reducir la pérdida de diversidad biológica logrando, para 2010, una reducción significativa en la tasa de pérdida ambiente.	Producción nacional de pesca por rubro, 1996- 2008 Proporción de áreas marinas y terrestres protegidas, 1937- 2008 Proporción de las áreas bajo régimen de administración especial (ABRAE), con respecto a la superficie total del país, 1937- 2008.
	Meta 11: Reducir a la mitad, para el año 2015, el porcentaje de personas que carezcan de acceso sostenible al agua potable	Porcentaje de población con acceso a agua potable, 1990- 2008 Cobertura de recolección de aguas servidas,1998- 2000

Fuente: Publicación cumpliendo las metas del milenio (2009)

A juicio de la autora se puede señalar que las políticas sociales están diseñadas con enfoque de derechos humanos, hoy en día, en Venezuela los resultados en materia social, radican en la continuación de transformaciones que se vienen gestando desde hace una década, impulsada por las reformas estructurales e institucionales, en las cuales políticas sociales se han adelantado desde un enfoque de derechos humanos. Por lo anterior, las políticas públicas y las políticas sociales en particular, han sido apropiadas por el gobierno nacional como un compromiso del Estado venezolano para garantizar el pleno desempeño de los derechos asociado a un dinámico y real empoderamiento social. Bajo este punto de vista, los derechos, así como la anulación de la pobreza es un compromiso ético y un compromiso legal con rango constitucional.

Esboza la autora en su abordaje, que tanto la protección, seguridad social, la salud, educación, la igualdad y equidad de género, la organización social, entre otros, se fueron instituyendo como derechos. Tal como se puede valorar, los derechos humanos en Venezuela, en su exhortación remiten a su carácter reivindicatorio y de obligatoriedad en el cumplimiento, a su universalidad y gratuidad en el acceso, a su visión integral, en su juicio e implementación. Son estos elementos los que concluyentemente permiten afirmar que en estos últimos 14 años las políticas públicas han sido avanzadas con dirección de derechos. Es de allí que el principio de universalidad, de gratuidad, igualdad, solidaridad, equidad y justicia social han delineado con toda la fuerza y contundencia, las políticas públicas venezolanas. Según el informe del milenio (2010):

> La adopción de este enfoque de derechos en los diseños e implementación de nuestras políticas públicas en materia social, ha exigido la construcción de una institucionalidad pública que fuese consistente y que garantice los derechos y su efectivo y pleno goce, al igual que el marco normativo nacional de los derechos humanos.

Ahora bien si se observa lo acontecido en el contexto internacional, Venezuela ha preservado que la políticas públicas de carácter social se comprometen a contener un enfoque cuyo centro y motivación sea el ser humano, y que éstas deben subrayar la igualdad y la no exclusión. Es deber del Estado garantizar suscitando su cumplimiento, la participación social y protagónica de su

población, la concepción integral y la progresividad de los derechos humanos, recalcando su interdependencia y carácter indivisible.

http://www.ve.undp.org/content/venezuela/es/home/library/mdg/informe-venezuela-cumple-las-metas-del-milenio--2012.html

En la actualidad el capitalismo continúa sufriendo múltiples y severas crisis que generan nuevos y apremiantes riesgos y desafíos para la humanidad, que se manifiestan en lo social, económico, cultural, político, financiero y en la ausencia de Ideas innovadoras que permitan cumplir con el compromiso de los ocho objetivos del milenio y sus respectivas metas. En este marco de cambio y reacomodo internacional, la Revolución Bolivariana se presenta como una opción alternativa, propia y original. Venezuela está trabajando de manera integral con férrea voluntad política manifestada en planes, programas y acciones que permitan cumplir y superar los objetivos de desarrollo del milenio universalmente acordados para alcanzar, tal y como lo expresó el Libertador Simón Bolívar "la suprema felicidad social" de nuestro pueblo con inclusión social plena. La aplicación de las políticas neoliberales durante años, emanadas desde los países del norte y desde los centros financieros multilaterales, trajo como consecuencia desigualdades sociales extremas y el impresionante aumento del hambre y la pobreza, en casi todos los países del mundo.

4.5 Diseño y Formulación de las Políticas Públicas Empresas del Estado. Predominio del Plan de la Nación en la Alineación de los Modelos Autonómicos de Función Pública en las Empresas del Estado.

En los últimos treinta (30) años, se observó en las organizaciones, que las políticas públicas presentaban dificultad para alinearse al plan, así como el exceso burocrático de sus estructuras. Es inevitable que toda explicación de las características que toman las instituciones gubernamentales en una sociedad recurra al pasado. Si se indaga en la historia para entender algunas manifestaciones institucionales que impactaron los Estados latinoamericanos, se

encuentra el llamado modelo de Habsburgo, Wiarda (1997): lo reseña como determinantes históricos del Estado Latinoamericano, en el subraya 5 puntos:

- En lo político, gobierno centralizado, autoritario y jerárquico.
- En lo económico, sistema monopólico mercantilista.
- En lo social, sistema rígido de clases o castas.
- En lo religioso, cuerpo de creencias e instituciones paralelo al sistema estatal e igualmente absolutista, vertical y autoritario.
- En el orden intelectual, sistema cerrado de ideas y prácticas educativas, basados en la verdad revelada, la memorización y el método deductivo.

Esta herencia histórica desencadeno en el colapso de las instituciones públicas, todo lo cual ha sido un reto en el siglo XXI la expansión del Estado para enfrentar las dificultades y poder manejar instituciones sobrecargadas burocráticamente. Esto condujo a la búsqueda para elevar la productividad y eficiencia, especialmente en las empresas petroleras y petroquímicas. Lo que ocurre es que, dada la magnitud y la complejidad que enfrentan las organizaciones hoy en día, como que resultan insuficientes los recursos disponibles, la falta de creatividad gerencial, la eficacia administrativa y la mística del personal.

La experiencia y el abordaje de campo muestran que no hay estructura administrativa que sea eficiente y opere si la sociedad y las políticas públicas no son capaces de enfrentar problemas esenciales como la desigualdad y la exclusión, que son, ante todo, consecuencias de un escaso crecimiento económico, de desacertados esfuerzos para incidir en variables tales como la formación del capital humano y políticas distributivas eficaces. Estas variables tienen que ver directamente con el juego de poder entre grupos o sectores sociales que con el uso de sistemas y procedimientos adecuados. Se conjugan con la participación protagónica de la sociedad.

Según reflexión de la autora, fruto de la inmersión indagadora en el campo así como la referencia a los análisis efectuados de los informes de gestión, indicadores tanto de gestión como

control y seguimiento, también la literatura existente como marco de referencia, muestra que en el diseño y formulación políticas públicas, tiene como punto inicial de partida lo reverenciado en la pirámide de Kelsen, siendo la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las Leyes, Reglamentos, Decretos u Ordenanzas legales vigentes, a la hora del diseño y elaboración de las políticas públicas, sería realmente contradictorio la confección de ellas sin considerar los principios establecidos en ellas.

Con la divulgación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, se detallan significativos elementos propios de la demanda de cambios en la correlación Estado-Sociedad, que se revelan en el reconocimiento y trato constitucional que se conceden a los derechos sociales y a la enunciación del modelo político, basado en la edificación de una ciudadanía de contenido social. Estos cambios sitúan el punto de reflexión en la definición y delimitación de la naturaleza, contenido y alcance de la política social, ilustrada en sus relaciones ineludibles con la noción del bienestar social.

Asimismo la autora expone que se debe considerar en las políticas públicas el bienestar social desde la representación donde Venezuela alcanza todas las acciones contempladas en el diseño constitucional que enmarcan las relaciones Estado-Sociedad y las cuales se ejecutan con el fin de instruir y preparar a los ciudadanos y alcanzar la tutela y garantía por parte del Estado; en el ejercicio de sus derechos sociales en especial énfasis en aquellas políticas diseñadas e efectuadas en el área de educación. Esta delimitación de tópico reconoce el papel trascendental que el texto constitucional reconoce a la educación como herramienta esencial para obtener los fines fundamentales del Estado, entre los cuales destaca: el impulso de la prosperidad y el bienestar del pueblo tal como lo dicta el Artículo 3 C.R.B.V 1999.

El análisis y revisión documental, comprendió en primera instancia describir y analizar las particularidades de las políticas públicas en Venezuela, y los indicadores oficiales de bienestar social, contenidos fundamentalmente en la Constitución de 1999 y planes de la nación de los últimos 20 años. A reflexión de la autora y en discernimiento en lo mostrado en informe

compilado del milenio (2010), se observa básicamente que la definición y el alcance de las políticas sociales de los gobiernos, depende realmente de su naturaleza coyuntural o estructural. Concibiéndose las políticas sociales a partir de su función principal como lo es la reducción y eliminación de las inequidades sociales a través de la redistribución de recursos, servicios, oportunidades y capacidades, las cuales en definitiva están dirigidas a construir y conservar el capital social. Para Ceja (2004) define:

> La política social como la forma que por medio de estrategias y políticas concretas tiene el Estado para construir una sociedad cohesionada y equitativa. En una perspectiva de mayor equidad e integración social, la política social tiene como fin principal facilitar la convergencia entre los intereses individuales y los intereses comunes de la sociedad (pág. 1)

De esta manera se según lo expuesto por el autor referido anteriormente, se dilucida que la política social de los 90 su diseño fue caracterizada como focalizada compensatoria, en el sentido de que se disminuyó la presencia de las funciones del Estado en lo social, dejando que la dinámica del mercado, mediante sus reglas propias, regularizará y administrara el acceso a la riqueza, y en resultado al bienestar.

Para la autora el papel del estado, es pues compensatorio, cuando interviene mediante el abastecimiento de subsidios regularizados a través de programas diversos a fin de atenuar el impacto de los ajustes macroeconómicos. De igual manera manifiesta la autora que, en 1999 se plantea, con la publicación de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, un escenario distinto, en el sentido de que se plasman los lineamientos políticos, jurídicos, sociales e institucionales vitales para dar inicio a la conformación y reconstrucción de un nuevo proyecto nacional. Se observa también que a partir de la definición del sistema político, ajustado en la relación democracia participación, se extienden los derechos sociales, se orienta en la participación de nuevos actores, se rediseña la función social del Estado y se incluye orden constitucional el principio de la corresponsabilidad de las familias y de la sociedad.

La difusión de la CRBV (1999), representa la alineación dogmática del Estado Social de Derecho y de Justicia, robustamente fundamentada y apuntando al bienestar social como fin único para alcanzarlo es la educación como el camino eficaz para la construcción de la ciudadanía. A juicio de la autora estos significativos cambios representan un repunte profundo en relación a la representación de la Constitución de 1961, donde la concepción de política social fue gestada como un conjunto, poco análogo, de acciones, programas y planes sectoriales e intersectoriales bajo el paradigma que privilegia la noción de inversión social.

La autora desde un punto crítico descifra lo esbozado por Maignon (2004: 42), el cual describe que anteriormente se consideraba en el diseño de las políticas públicas era solamente proveer los recursos humanos necesarios para el funcionamiento de la economía orientado principalmente en las áreas de salud, vivienda, seguridad y educación.

Sin embargo, para Martínez, (2001), en la actualidad es diferente, la prioridad es conservar un ordenamiento jurídico-político que establezca, propicie y ahonde en la justicia social, convertida en un aseguramiento de los derechos civiles políticos ciudadanos, tolera sopesar el modelo de la relaciones entre la sociedad y el Estado, bajo unos parámetros diferentes a los sugeridos por el liberalismo y, como resultado descifrar los derechos humanos fundamentales políticos, económicos, sociales y culturales, partiendo de una configuración diferente y mediante un conjunto de principios en el orden constitucional, entre los que destaca la igualdad, la equidad, la libertad, la solidaridad y el respeto a la diversidad.

La autora en su acierto crítico, describe el proyecto político contenido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como una histórica y nueva institucionalidad político-administrativa, que abrirá paso a la práctica del auto-gobierno del pueblo venezolano, la cual

comienza a establecerse en el país con el sistema de comunas. Tal como se evidencia en lo sustentado en lo articulado en la Constitución Bolivariana de República de Venezuela y en las 7 leyes del Poder Popular, pero, fundamentalmente en la Ley Orgánica de las Comunas, esta nueva institucionalidad será, así mismo, el inicio del nuevo orden de administración del país, y de una efectiva y positiva descentralización de la administración pública. Se podría decir que la nueva estructura político-administrativa. Por ello, el sistema de comunas, que puntea a la creación del Estado Comunal, será enunciado de una nueva y provechosa relación territorial gobierno-población. Tal como se evidencia en lo plasmado en la Ley de las Comunas, vigente desde el 21 de diciembre de 2010, se fundamenta en distintos postulados de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV).

El primero de ellos está contenido el Artículo 5, que establece: "La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la Ley, e indirectamente mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el poder público. Otro en el Artículo 62, que establece: "Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas." También en el 158, que destaca la importancia de la descentralización, cuando señala: "La descentralización, como política Nacional, debe profundizar la democracia, acercando el poder a la población y creando las mejores condiciones, tanto para el ejercicio de la democracia como para la prestación eficaz y eficiente de los cometidos estatales".

Para la autora lo descrito anteriormente sirve de sustento, y sobre el cual ejercen los principios de soberanía y participación protagónica como expresión del Poder Popular, en concordancia con un régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación. De igual manera el modelo de país plasmado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, traza de manera sencilla y particular el nacimiento de un nuevo país; que no es más

que acercar al pueblo a la toma de decisiones efectivas sobre su futuro inmediato y tomar medidas para asumir, en forma progresiva, su efectivo rol de gobernante, planificador y legislador. Todo ello en concordancia con el régimen de producción social y el modelo de desarrollo endógeno y sustentable, contemplado en el Plan de la Nación donde se plasman metas Macroeconómicas y Macro sociales y moldeado en los objetivos históricos, objetivos nacionales. De igual modo es necesario determinar qué resultado busca la acción gubernamental, tener claro los objetivos estratégicos y la visión país, sino lo conocemos será imposible saber si se ha logrado. El fracaso o éxito de una política pública depende del conjunto de organizaciones que entra en juego así como la gerencia efectiva de los actores involucrados en el diseño y ejecución.

CAPÍTULO V

5. LA PARTICIPACIÓN PROTAGÓNICA DEL CIUDADANO EN EL DISEÑO, EJECUCIÓN Y CONTROL SOCIAL EN LAS INSTITUCIONES DE GOBIERNO

5.1 Influencia de la Participación Protagónica Ciudadana en los Procesos Decisorios: Consejos locales de Participación.

Puede parecer relativamente fácil determinar lo que quiere la gente, pero la realidad es otra, no lo es, por varias razones. En el pensamiento político, dos grandes visiones dominan la discusión acerca de la mejor manera de llegar a decisiones sobre lo que la sociedad debe hacer: la escuela democrática y la escuela de la elite. Sin embargo en América Latina, siendo Venezuela pionera es la inclusión de mecanismos para perfeccionar la representatividad democrática, siendo así la participación protagónica del pueblo la cual tiene carácter Legal. La misma se materializa en la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela, así como en la Ley Orgánica de Planificación Publica, que suscita la planificación pública así como la intervención protagónica de los ciudadanos en los procesos decisorios, con el fin de evolucionar y construir nuevas realidades descifrando los intereses de la sociedad.

En la participación de la ciudadanía interviene también el control, el cual compone una de las funciones básicas del proceso administrativo de cualquier organización, y en el sector público están visiblemente definidas en todo un cuerpo de leyes que giran en torno a la administración pública. En este sentido, se podría afirmar que no se piensa en una sana administración, sin la presencia de los controles idóneos que consientan verificar si los planes y objetivos de la organización se están ejecutando tal como fueron planificados. Igualmente, sobre la marcha de sus actividades, poder aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna, a fin de evitar los desvíos en las normas establecidas y así salvaguardar los recursos de la organización. Se observa en el artículo 299 de la Constitución Nacional, consiente que el parlamento legisle en referencia

al tema, basando el régimen socio-económico en un conjunto de principios, así como el papel del Estado, creador de una planificación estratégica, democrática, participativa, situacional y de consulta abierta, que avale seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad en el crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza. Se viene a dar un impulso significativo a la participación ciudadana en el control de la gestión pública, tal como lo establece el artículo 62:

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

Del mismo modo, en la Ley Orgánica de Planificación Pública, halla sustento constitucional además, en la actuación de gestión territorial de gobierno; igualmente la Carta Magna en su artículo 182 funda el Consejo Local de Planificación Pública a instancias del municipio; y en el artículo 166 el Consejo Estadal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas a instancias de cada estado. Dichas instituciones, enunciado de la planificación participativa y protagónica, forman parte del novedoso Sistema Nacional de Planificación Pública, entendido según prólogo de la referida Ley como el conjunto de procesos políticos, sociales y técnicos cumplidos de manera continua por el Estado, integrado con las instancias de participación y protagonismo del pueblo, orientado a la definición de las metas generales de desarrollo económico y social a corto, mediano y largo plazo, su ordenación de acuerdo a prioridades y su instrumentación financiera, física y administrativa.

Igualmente, otro soporte constitucional, es el Plan de la Nación, en él se establecen las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones que van a darle sedimento al proyecto nacional originado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, mediante la mediación planificada y coordinada de los órganos y entes del Poder Público e instancias de participación

popular; así mismo los demás planes estratégicos y proyectos de la gestión pública tienen inherencia jurídico, bajo los fundamentos de una plataforma estratégica. Es necesario considerar a la planificación como instrumento de control, Kirchner (2006), refiere:

> la prevalencia de la improvisación lleva a las instituciones a seguir la dirección de las directrices dominantes de las coyunturas con la sensible ausencia de un cálculo sistemático que preceda y presida las acciones de gobierno, sometiendo las decisiones a la presión variable de las circunstancias, las urgencias y las sorpresas, que también reducen la gobernabilidad del sistema. La modernización del aparato público, debido a su complejidad y a las múltiples dimensiones que lo componen, demanda una acción coordinada y criterios unitarios para que las dependencias públicas actúen de consuno en el abordaje y solución de las problemáticas comunitarias.(pág., 11)

Según lo detallado precedentemente por el distinguido autor, se evidencia dentro de la planificación la necesidad de la participación ciudadana, la cual se encuentra hoy en día en un proceso de construcción en lo referido a su participación en el diseño de las Políticas Públicas, Control Social y Rendición de Cuentas, así como su intervención en las Políticas Públicas de Transparencia y Lucha contra la Corrupción. Este constante debate de inició de los procesos participativos hacia la formulación de políticas Institucionales inicio con la convocatoria a ciudadanos y ciudadanas del país, a servidores/as de las instituciones del Estado y a los colectivos de los pueblos. El diseño partió de reconocer y dar continuidad a procesos en marcha, con el objetivo de brindarles una escala e intensidad mayor, dando el salto cualitativo desde las prácticas locales y sectoriales, importantes pero aisladas, a proceso de participación ciudadana en la esfera pública de carácter nacional local, articulados sectorial y territorialmente.

Zambrano (2006), describe “la participación ciudadana, los derechos humanos y la libertad de expresión y de crear, son la esencia de la democracia” (pág. 263). Según la autora estas políticas fueron fundadas a través de la participación de la contraloría social y consejos comunales, para la elaboración de un diagnóstico de estructurar las políticas públicas definidas en cuanto a participación, control social y rendición de cuentas. La autora bosqueja que el hecho la nueva Constitución consagrada en el año 1999 dio pie legalmente a la ciudadanía venezolana, como

desafió de construir una nueva forma de convivencia ciudadana, para alcanzar el buen vivir, que se concibe como una estrategia y un nuevo modelo de desarrollo cuyo fin no es el acaparamiento de las riquezas, sino la reproducción y distribución de la riqueza que va desde las necesidades inmediatas de las comunidades, y suscita la igualdad de oportunidades y el progreso de las libertades, las culturas.

La autora detalla que la Constitución de 1999, es un diseño nacido de las exigencias de la ciudadanía, los movimientos sociales, indígenas, el pueblo y la ciudadanía en general, esta materializó demandas de larga data en una Constitución transformadora que proclama un nuevo modelo de Estado y las relaciones entre este y la sociedad, desde la perspectiva de Derechos Humanos y Justicia, que se fundamenta en, la igualdad social, la participación, la democracia representativa, combinando para su funcionamiento la posibilidad de controlar o para llamarlo de cierto modo monitorear todas las gestiones del Estado desde la contraloría social o la ciudadanía.

De igual modo la autora plasma de cierto modo, que la participación ciudadana en Venezuela es un derecho que se encuentra consagrado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus distintos significados ya sea como principio, derecho, deber, espacio o instancia de participación y como proceso sociopolítico; en el impulso del articulado constitucional, se esboza claramente en la carta magna que la participación es una característica propia del sistema de gobierno venezolano, actualmente se han establecido organismos de participación, entre ellos los Consejos Comunales, los cuales se norman con una serie de deberes que los llevaría a convertirse en órganos públicos al estar bajo la hegemonía de la presidencia de la República y tener al mismo tiempo una serie de obligaciones con responsabilidad civil, penal y administrativa.

De igual modo, la autora muestra, que la constitución del 1999 al contener la democracia participativa otorga a la ciudadanía el poder de participar, decidir, orientada a la igualdad, autonomía y deliberación pública, recalcando que el pueblo como mandante es el primer crítico del poder público. Así mismo facilita las decisiones ciudadanas y colectivas, crea la transparencia y control social, con la participación de los consejos locales de participación ciudadana y control social, los cuales tienen dentro de sus funciones formular políticas públicas

de transparencia, control, rendición de cuentas, promoción de la participación ciudadana, prevención y lucha contra la corrupción, considerando las potestades que la Constitución y la ley le otorgan.

En discernimiento a lo esbozado por Zambrano, bosqueja que la participación ciudadana inició un proceso participativo de debate hacia la formulación de políticas institucionales promoviendo así la participación de la comunidad organizada en el proceso de gestión pública, haciendo así valer sus derechos y cumplir con sus deberes como ciudadano. De igual modo les permite vigilar, hacer seguimiento, evaluar y controlar la gestión pública en programas, proyectos, obras y servicios públicos entre otros. En este sentido Zambrano (2006), señala "que la contraloría social es una instancia clave de participación ciudadana en la gestión pública, en el proceso de diseñar y construir cuidad, estado y país" (pág. 263). Así la autora narra que la contraloría social, es el derecho de los ciudadanos individuales u organizados de intervenir en la vigilancia, monitoreo, seguimiento, y evaluación de la gestión pública nacional, estatal y municipal con el propósito de verificar la eficacia, efectividad, calidad y transparencia de la gestión pública, la cual debe traducirse en programas y proyectos que generen bienes y/o servicios en beneficio de la comunidad.

Giordani (2002), expresa que la "participación de los ciudadanos en la toma de decisiones que les conciernen constituye una obsesión verbalista en Venezuela" (pág., 49). De esta manera la autora refiere que tanto la Ley Orgánica de Planificación y el Plan de la Nación(2013-2019), prevéen mecanismos participativos, que de cierta manera fomentan la conciencia participativa, sin embargo es necesario organizarse efectivamente a través de la figura de los consejos comunales participado eficazmente en los consejos locales de planificación, en este sentido da pie a un proceso de planificación que incentivara el esfuerzo individual y colectivo, partiendo de la solución de las necesidades de la comunidad, una vez que las comunidades organizadas participen protagónicamente y con la ayuda de especialistas en el aérea, se crea la actitud y la aptitud participativa en todos los sentidos, abriéndose los caminos y estableciendo de manera óptima un mecanismo efectivo de participación masiva.

Según el análisis de datos, la autora reseña que en Venezuela no se aplican idóneamente los planes establecidos para el desarrollo nacional, estadal y local, como causa de un estilo gerencial que se impone de manera arbitraria, así mismo la falta de voluntad política y en tercera instancia la transitoriedad en los cargos que prevalece en los decisores. Todo lo cual contribuye al desinterés de los planificadores y mecanismos de control, así también el mal manejo de la incertidumbre en escenarios complejos, la persistencia de deficiencias metodológicas en los consejos comunales y contraloría social, la falta de continuidad del proceso.

Con relación a la participación ciudadana en las políticas públicas, la autora finalmente expresa que es necesario y obligatorio que la ciudadanía pueda concebir la planificación como una herramienta que no es exclusiva de los especialistas sino como una actividad compartida por todos los involucrados de la organización, al asimilar esta concepción no solo les permitirá la optimización técnico económica en el uso de recursos, sino también la búsqueda de equilibrios dinámicos entre las fuerzas sociales que poseen dichos recursos. Giordani (2002), apunta que "la participación de los ciudadanos debe ser congruente con la complejidad de las organizaciones" (pág. 64) en el caso de las empresas del Petróleo estas deben ser capaces de responder a la complejidad, incertidumbre y el conflicto. Por lo cual, la viabilidad del nuevo plan de la nación (2013-2019), perfila a la planificación, como un juego constante entre fuerzas sociales y el rescate de la planificación coyuntural.

Actualmente el cambio evidenciado en la Rendición de Cuentas tiene un alcance diferente que asigna la necesidad de una apertura de los gerentes y funcionarios públicos hacia los ciudadanos, contribuyentes, entidades públicas y privadas que realizan aportes, destinatarios de bienes y servicios; y todas aquellas instancias que representen la soberanía popular. Frente a ellos, deben asumir una cultura de Rendición de Cuentas, caracterizada por presentar información transparente, cualitativamente diferente a la tradicional, oportuna en el tiempo, relevante y sometida a controles externos e independientes, veraces y adecuados para tomar las decisiones que correspondan. Por tanto, el control social precisa cada día a los funcionarios públicos a efectuar con su obligación de rendir cuentas a la sociedad, como desafío de la gobernabilidad democrática; que, más que un valor, es una meta-valor que debe guiar los gobiernos de este tipo.

5.2 Transparencia, Rendición de Cuentas y Ciudadanía: Contraloría Social de la Gestión Gubernamental.

Es primera instancia se debe tener claro que se entiende por Contraloría Social, según lo establecido en la Ley Orgánica de Contraloría Social Gaceta Oficial, Nº 6011 de fecha del 21-12-2010, la define en su Art. 2 sobre la base del principio constitucional de corresponsabilidad como una función compartida entre las instancias del Poder Público, los ciudadanos y ciudadanas y las instancias del poder popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.

Además, en el desarrollo de esta indagación es necesario destacar la presencia de los aspectos axiológicos en virtud de que se toman en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del funcionario público como gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender la demanda de las necesidades de la comunidad. La honestidad y la transparencia en la rendición de cuentas son pilares fundamentales para una sana administración en el sector público. En este sentido, Peters y Waterman (1982:276) acotan: "Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores, dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si estos valores no son acertados". De igual forma, Ibáñez N y Castillo R (2008:44) puntean al respecto, lo siguiente:

> Estos valores deben estar impregnados en la conciencia de las personas que conforman el orden de las organizaciones, de tal manera que cada uno de estos miembros pueda desempeñarse cómodamente, aportando todo el talento y el ingenio que han sido dotados y basados en la concepción del mundo en que desarrollan, considerando el aspecto teleológico como fuente para los fines perseguidos.

De igual manera, es necesario que exista voluntad política para que se originen dentro de las

organizaciones del Estado los cambios que tiendan a mejorar la gestión pública, donde predominen los intereses de la comunidad frente a los particulares, en ocasiones afectados por los partidos políticos. Al respecto, Brewer-Carias (1984) señala lo siguiente:

> Los partidos políticos son los árbitros y conductores del proceso; es a través de ellos que las voluntades políticas se expresan y se forman; es mediante su acción que se concreta la representación popular. En definitiva, la voluntad del Estado se forma por la acción o combinación de los partidos, los cuales dominan y penetran no solo las instituciones políticas, sino las instituciones y grupos de interés de la comunidad. (p.104)

En discernimiento de la investigadora, es evidente la necesidad de analizar la contraloría social como elemento para promover la rendición de cuentas vertical, la cual está establecida por la relación de sumisión con los poderes públicos y la capacidad para hacer valer la legalidad y las garantías ciudadanas. En el caso específico en empresas de Petróleo y Petroquímica de Venezuela como organizaciones estatales, se han creado órganos específicos para el ejercicio de la misma, como los consejos comunales, los cuales ameritan en su conformación se certifique la independencia del Estado y se les dote de suficiente flexibilidad e información para que puedan convertirse en actores directos del control social.

Igualmente la autora narra que a la Contraloría Social, se les debe facultar en cuanto a capacidad técnica y sancionatoria a través de recursos judiciales, y no solo circunscribirlos a castigar a sus gobernantes con el voto. El desafío es fortalecer la contraloría social aumentando su autonomía, flexibilidad y capacidad sancionatoria, de modo que no se convierta en un elemento de participación decorativa utilizado para avalar acciones gubernamentales, sino en un mecanismo efectivo de rendición de cuentas vertical a través del cual los ciudadanos puedan evaluar, juzgar, verificar y sancionar colectivamente la acción del gobierno y demandar que sus funcionarios y gobernantes sean garantes por el empleo de los recursos públicos y las políticas adoptadas.

La autora reseña que en el marco de la innovación y reforma de la gestión pública, en el que se destaca el cambio de relación gobierno–sociedad y se suscitan mayores espacios para la participación del ciudadano como estrategia para progresar en el marco de la democracia, la Contraloría Social y la Rendición de Cuentas incitan gran interés. Para ello, el control, fiscalización, seguimiento y evaluación de los bienes públicos son tanto derecho como deber de la ciudadanía, puesto que, aun cuando la sociedad, a través de las elecciones, haya encargado la responsabilidad de la administración de los recursos al Estado como garante de bienestar social, no significa que deba vigilar el manejo de esos recursos.

Por el contrario, si los funcionarios se adjudican que son fiscalizados y observados de cierto modo por el pueblo, a rendir cuentas, existe mayor posibilidad de que sus acciones se adecuen a las necesidades y requerimientos de la misma, y se evite tanto la discrecionalidad como el provecho del poder para sus intereses personales. De igual modo la autora describe, que en el caso de Venezuela son los consejos comunales, decretados por el Presidente Hugo Chávez en el año 2006, nuevas formas de organización para florecer en la democracia participativa, son ellos lo que realmente asumen en la actualidad el rol protagónico y participativo en la formulación, control y evaluación de las políticas públicas, como entes mediadores entre organizaciones comunitarias y demás grupos sociales.

La autora describe, que los consejos comunales, en su accionar deben considerar principios de corresponsabilidad, solidaridad, cooperación, transparencia de la gestión, responsabilidad con el medio ambiente y con la sociedad, control social, así como la rendición de cuentas, entre otros. Sin embargo, por ahora son muy pobres los adelantos de los consejos comunales para ejercer la contraloría social, ni las capacidades de los miembros de la comunidad para cumplir con esa función, sin caer en espacios estrictamente de denuncia que busquen la condena de los implicados en una determinada acción sin lograr los resultados esperados y con una mínima eficiencia, más aún, cuando en la actualidad existen denuncias para miembros de consejos

comunales a los cuales se les acusa por peculado y malversación de los fondos asignados para realizar los proyectos de la comunidad.

Así mismo, en ese contexto, nace la noción de la rendición de cuentas como la obligación de políticos y funcionarios de informar sobre sus decisiones, de justificarlas en público y, también, la capacidad para sancionarlos, en caso de que los resultados no sean satisfactorios. Si se considera la relación de poder según la clásica imagen de la jerarquía piramidal, donde se describe una relación vertical entre gobernantes y gobernados, la contraloría social se refiere a relaciones de control de la sociedad hacia el Estado, que promueve un tipo de rendición de cuenta esencialmente vertical puesto que son los ciudadanos quienes deben controlar a las acciones de gobierno y son los representantes los que tienen que rendir cuentas a los representados.

Por lo tanto, es evidente que la Contraloría Social está perturbada por los factores políticos de su entorno y sus funciones están reglamentadas por las leyes de acuerdo a las circunstancias particulares de cada caso. Por ello, es necesario comentarlas para contextualizar el discurso de la presente investigación. La base legal de la contraloría social. La contraloría social posee una base legal precisa y determinada que comprende fundamentalmente: la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales, la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y el Sistema de Control Fiscal, la Ley Orgánica del Poder Popular, la Ley Orgánica de las Comunas, la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal, la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública y, por supuesto, la propia Ley Orgánica de Contraloría Social, que es nuestro principal “hilo conductor” en el presente taller . Veamos, en primer lugar los principales detalles de cuerpo legal y, segundo término una comparación entre las funciones de la contraloría social en los consejos.

En el caso de estudio se observa la nueva PDVSA con visión soberana y popular donde la participación protagónica a parte de su configuración legal forma parte de la responsabilidad Social en PDVSA, está enmarcada dentro de un proceso que formula y ejecuta proyectos, en alineación y articulación con los planes sociales del Estado para beneficio del país y de las comunidades y con base en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos N° 302 y 311, y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos, en su artículo N° 5, referidos a la participación de PDVSA en el desarrollo social e integral del país y con la finalidad de apoyar las obras y servicios destinados al desarrollo de infraestructura y vialidad, actividades agrícolas, salud, educación, agroalimentarias y cualquier otra inversión productiva en Venezuela.

De igual forma, según se evidencia en los hallazgos las operaciones de PDVSA se orientan hacia el logro de un nivel de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo, considerando la utilización plena del potencial humano; el manejo eficiente, social y técnico del gasto público social, y el respeto por el equilibrio ecológico. En este sentido la nueva PDVSA ha asumido un profundo compromiso con el ambiente y la salud, con el cual se pretende prevenir la generación de impactos ambientales, sanear y restaurar los pasivos ambientales y reducir las desviaciones en materia de salud ocupacional y seguridad industrial. La misión que persigue PDVSA en este tema es asegurar que los procesos, operaciones, productos y servicios de la Corporación sean realizados en condiciones socio-ambientales sustentables y en ambientes de trabajo dignos y saludables, que permitan proteger el ambiente y preservar la salud de sus trabajadoras, trabajadores y comunidades en general.

5.3. Contraloría Social PDVSA- Comunidades

Desde noviembre 2006 fue creada la Oficina de atención ciudadana, adscrita a la dirección ejecutiva de auditoría Fiscal con el fin de cumplir con las normas para Fomentar la participación ciudadana, según resolución de la contraloría General de la república n° 01-00-000225 de fecha

20 de agosto de 2007, publicada en la Gaceta Oficial n° 38.750 de la misma fecha. Según informe de balance de gestión social PDVSA (2008), señala que en cumplimiento de sus directrices de actuación corporativa, la gestión de la Junta Directiva de PDVSA se orienta a la facilitación de la Contraloría Social efectiva, con el fin de asegurar los medios para un Plan Efectivo de Desarrollo Petrolero y Gasífero. Con el objeto de que las comunidades puedan ejercer con efectividad su función de Contraloría Social, PDVSA y sus filiales, por intermedio de la Dirección de Auditoría Fiscal, les facilita mediante Talleres de Formación el aprendizaje en esta materia, además de divulgar por varios medios aspectos relevantes de interés público, asegurándose que las comunidades posean la información de la gestión que le sea útil para el ejercicio de su función contralora. PDVSA, a través de la Dirección de Auditoría Fiscal ha preparado cursos de Contraloría Social. Este programa tiene por objetivo formar y capacitar a las comunidades y al trabajador petrolero, en los aspectos vinculados con el ejercicio del derecho a la participación ciudadana en el control de la gestión pública y comunitaria. A continuación se presenta la estructura de esta acción:

CUADRO N°10

Contenido didáctico formación de la contraloría social

Módulo I. Base Conceptual	Introducción • La Participación Ciudadana como Agente de Transformación Social • Definiciones • Modelo de PODER
Módulo II. Base Normativa	Fundamento Constitucional y Legal
Módulo III. Base Operativa	Máximas Autoridades • Beneficios para la Administración Pública • Ciudadanos • Beneficios para la ciudadanía • Qué garantiza • Organización • Proceso • Denuncias • Ejemplos • Informe de Gestión CGR • Conclusiones

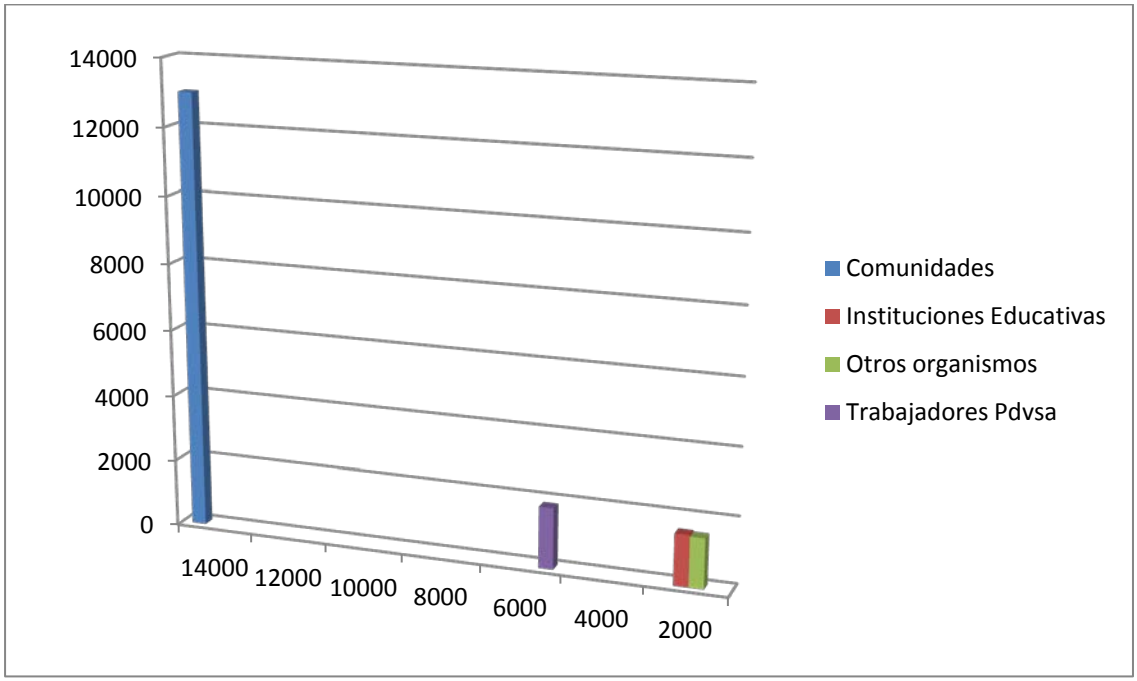
Fuente: Informe PDVSA 2008

http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/9703/1689.PDF

De esta forma PDVSA, mediante la Dirección de Auditoría Fiscal, cumple con su deber de fomentar en las comunidades, la participación ciudadana según el mandato de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, así como con la normativa interna, según Resolución de la Junta Directiva de marzo 2005 referente al apoyo a las actividades de desarrollo social. Desde abril de 2005 se han facilitado a nivel nacional en 14 regiones del país, 164 talleres de Contraloría Social con un total de 8.108 participantes.

GRÁFICO N ° 3

Talleres Dictados de Participación Ciudadana y Contraloría Social 2005- 2014



Fuente: Informe Balance de Gestión Social PDVSA 2013

http://www.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/8987/1653.PDF

PDVSA y sus filiales, en conjunto con sus relacionados (comunidades, cooperativas, proveedores, entre otros) educa al personal en el manejo preventivo de los riesgos a través de la gestión denominada “Cultura Preventiva”. Por medio de esta gestión se desarrollaron 226 eventos durante el año 2008, con un aproximado de 5.200 personas atendidas a través de charlas,

programas y talleres, destacándose: El Petróleo va a la Escuela, Taller de Seguridad para Niños, Charla Comunitaria sobre Prevención de Drogas, Charla de Orientación sobre el manejo de situaciones inseguras en la Comunidad, Charla Programa de Sensibilización a las Comunidades, Prevención y Seguridad, Charla sobre Seguridad Personal y de los Bienes de la Empresa.

En materia de seguridad, en el año 2008 se realizaron 10 campañas a nivel regional dirigidas a 8.300 personas de las comunidades, logrando posicionamiento de nuestra función, la promoción activa en materia de educación y la concientización sobre la seguridad. Para transmitir información relacionada con la seguridad se elaboran productos comunicacionales específicos (volantes, circulares, videos, entre otros), los cuales responden a determinadas necesidades o situaciones particulares del entorno.

Se elaboraron 1.600 productos comunicacionales, representados a través de dípticos, pendones, tips de radio, recomendaciones y medidas de prevención en materia de seguridad, entre los más destacados tenemos: 1) Información sobre los números telefónicos de PCP, para hacer denuncias de invasiones sobre la franja de máxima seguridad, 2) Volante de seguridad y prevención, 3) Recomendaciones de seguridad en el hogar y 4) Denuncia el delito petrolero. Esto demuestra el interés de PDVSA con las comunidades del país para que reciban la formación adecuada y así puedan ejercer mejor su participación protagónica en materia de control.

Asimismo, en ese proceso de las acciones contra la corrupción, PDVSA y sus filiales, en el desempeño de sus directrices de actuación corporativa, asume, como su norte la lucha contra la corrupción, el refuerzo al máximo de los mecanismos de control y el seguimiento y control de pérdidas para salvaguardar los intereses de la Corporación y de la Nación. La actuación de su Junta Directiva, alta gerencia, trabajadora y trabajadora, obedece a los principios de sobriedad, humildad, apego a los preceptos morales y administración sana y no ostentosa de los recursos

propios y de la Corporación. En tal sentido, se han realizado las siguientes actividades para revelar la transparencia e integridad:

• Se identificaron las funciones de Exploración, Producción, Refinación, Desarrollo Social, Comercio y Suministro, Negocios Internacionales, Negocios con Terceros y en los Acuerdos de Integración Energética suscritos con otras naciones, principalmente en la región del Caribe y Sur América, como las áreas de mayor importancia con respecto a las leyes, normas y procedimientos internos de la Corporación, estableciéndose acciones y recomendaciones para evitar y prevenir la ocurrencia de desviaciones. Asimismo se llevó a cabo el Plan anual de auditorías, tal como se detalla a continuación:

• Se ejecutó 93% del Plan de Auditoría para el año 2008, publicándose 610 informes, de un total de 658 auditorías planificadas. En estas publicaciones se reportan los resultados de las evaluaciones realizadas a los distintos negocios y procesos.

• Se lleva a cabo el Proyecto de Mejoramiento del Sistema de Control Interno (MSCI), dicho proyecto permitirá fortalecer el sistema de control interno en la Corporación, para asegurar en forma razonable la integridad de la información utilizada en la elaboración de los estados financieros. Esto se realiza mediante la documentación y evaluación de riesgos y controles de los procesos claves relacionados, para identificar debilidades de control, así como promover la implantación de procedimientos y soluciones para remediar brechas de control y mitigar riesgos críticos, asociados con la información de los procesos medulares del negocio, que permitan mejorar la eficiencia en las operaciones y la confiabilidad en los reportes financieros.

• Como resultado del desarrollo de este proyecto, se identificaron 1.708 riesgos altos, 2.150 controles efectivos y 1.196 controles no efectivos, los cuales presentaron 750 brechas de control. De estas brechas se han remediado112 casos, al 31 de diciembre de 2008, y el restante se espera su conclusión para el año 2009.

• En el Plan Operativo Anual de la Dirección de Auditoría Fiscal se realizaron 51 actuaciones en el año 2008; de éstas, 25 son actuaciones de Control Fiscal, 23 corresponden a seguimientos de Informes en la Contraloría General de la República, 163 actuación conjunta con la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna y 2 son otras actuaciones.

• Se analizaron 184 desviaciones y se realizaron 20 estudios de procesos, durante el año 2008. Cabe destacar que: o El análisis de las desviaciones tiene por objeto estudiar las inconsistencias, una vez ocurridas, por medio de la determinación de las causas, fallas y vulnerabilidades presentes en los procesos de la Corporación, con el fin de emitir las recomendaciones que eviten su ocurrencia. El estudio de procesos tiene por objeto analizar las estructuras de control de procesos administrativos y operacionales de la Corporación, mediante el uso de metodologías de evaluación y diagnóstico, que permitan establecer acciones y recomendaciones ante hechos que afecten o puedan afectar el patrimonio de la Corporación y la continuidad de las operaciones.

De igual modo se implementó el mejoramiento del sistema de control interno (MSCI), de las actividades de PDVSA y sus filiales, las mismas están sujetas al objetivo social enmarcado en la Ley del Plan de la Patria, Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019, y en el marco político de Plena Soberanía Petrolera, en cuanto al establecimiento de un efectivo y eficiente control interno, que provee una seguridad razonable de la calidad y oportunidad de la información para fines internos y externos.

En este sentido, los propósitos del Proyecto de Dentro de la estructura organizacional de Finanzas Corporativa, así como en las Gerencias de Finanzas de las áreas operacionales y filiales, se encuentra ubicada la Gerencia Corporativa de Control Interno y Calidad de Procesos, la cual tiene como Visión ser la organización de control financiero y apoyo a la contraloría social reconocida por la Corporación. Igualmente tiene la misión primordial de velar porque los procesos y sistemas financieros de la Corporación, cuenten con mecanismos de control interno orientados a prever, alertar, anticipar, monitorear, detectar, corregir errores y proponer mejoras a situaciones de riesgo que puedan afectar su patrimonio, sustentando la estructura y gobernabilidad de la Empresa, mediante planes de revisión, monitoreo periódicos y asesoría a las organizaciones dueñas de los procesos financieros, apoyados en tecnología de vanguardia y personal especializado. O En general, PDVSA mantiene una política corporativa de evaluación y control del riesgo, aplicada mediante metodologías inherentes a las características propias de sus diferentes procesos, dicha política es impulsada principalmente por las organizaciones que

integran el Sistema de Control Interno de PDVSA, como son: Finanzas, Recursos Humanos, Auditoría Fiscal, Auditoría Interna, Prevención y Control de Perdidas (PCP), Oficina del Comisario, Auditores Externos, entre otras. Adicionalmente, todas las organizaciones operacionales y financieras ejercen un control interno primario en los procesos bajo su responsabilidad.

De igual modo PDVSA, cumple con entrenamiento en materia de control de recursos al personal de la Corporación según programas de entrenamiento, que tienen por objetivo formar y capacitar a los trabajadores y trabajadoras de PDVSA y sus filiales en los aspectos vinculados al control interno de la Corporación. El entrenamiento impartido al personal de PDVSA durante el año 2008 se realizó en diversos tópicos del control interno:

• Participación de 5.224 horas/hombre en 17 acciones de formación: Conferencia Instituto Internacional de Auditores en San Francisco, 19na. Conferencia Anual de Fraude 2008, en cuanto al Principios de Análisis de Riesgo, Programa de Auditoría de Estados Financieros, Auditoría de Gestión, Metodología de Generación e Interpretación de Indicadores de Gestión, Conferencia de Seguridad de Información 2008, XXII Congreso Latinoamericano de Auditoría Interna, Taller Preparatorio para examen de Evaluación y Control de Riesgo, Riesgo Operacional, Inducción de Auditoría Interna, Análisis de Estados Financieros, Conferencia Anual Latinoamericana de Auditoría, Control y Seguridad, Curso Preparación Examen de Certificación de Auditor de Sistemas de Información y Curso del Sistema Autoaudit.

• Participación de 10.410 horas/hombre en 58 acciones de formación: Diplomado en Alta Dirección de Seguridad Corporativa 2008, Ley de Contrataciones Públicas/Licitación y Contratando con PDVSA, Evaluación de los Controles Internos, Análisis de Desviaciones, Análisis de Riesgo, Ley Contra la Corrupción, Gerencia Integral de Riesgo, Responsabilidad Social, Ética, Valores y Compromiso Organizacional, Determinación de Responsabilidades Administrativas, Curso de Seguridad basado en comportamiento, Auditoría de Gestión, Protección de Activos de Información.

Según fuentes emanadas de la alta y media gerencia, desde abril de 2005 se han facilitado en la Corporación, a nivel nacional, talleres de Contraloría Social a un total de 546 participantes, de los cuales 18 se formaron en el año 2008. De esta forma, PDVSA, mediante la Dirección de Auditoría Fiscal, cumple con su deber de fomentar en el personal de la Corporación, la participación ciudadana según el mandato de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, así como con la normativa interna, según Resolución de la Junta Directiva de marzo 2005 referente al apoyo a las actividades de Desarrollo Social. En las medidas desarrolladas para evitar la corrupción, el Comité de Planificación de Auditoría Interna, conformado por las diferentes gerencias funcionales de auditoría interna, se encuentra desarrollando tres proyectos para establecer los lineamientos de conducta del Talento Humano que se interrelaciona con la Corporación (Proyecto Código de Ética), crear un órgano que vele por el cumplimiento de estos lineamientos (Proyecto Comité de Gobierno Corporativo) y el modo para recibir y procesar las denuncias (Proyecto Procedimientos para denuncias recibidas por el Comité de Gobierno Corporativo).

5.4 Análisis de Desviaciones y Estudios de Procesos Sector Energía, Minas y Petróleo.

Los esfuerzos encaminados en pro del logro de sus objetivos se realizó el análisis de desviaciones y estudios de Procesos, En el 2014, la Gerencia de PCP elaboró 207 Informes Preventivos de Análisis de Desviaciones (Situacionales y Estadísticos) de 224 programados, con un cumplimiento de 92,41%, los cuales permitirán generar recomendaciones para minimizar la recurrencia de estas desviaciones, y contribuirán a incrementar la seguridad de la industria, por medio de la identificación y determinación de fallas, vulnerabilidades y causas asociadas a los procesos en estudio. Con el propósito de identificar vulnerabilidades, amenazas y riesgos en los diferentes procesos e instruir a los custodios para elevar la seguridad en las instalaciones de la Corporación, se implementó una metodología de evaluación de riesgos operativos, efectuándose en el 2014 un total de 19 estudios a los diferentes procesos administrativos y operacionales de la Corporación de 24 planificados, con una ejecución de 79,16%. Los 5 estudios pendientes serán entregados este año.

5.5 Acciones de Formación en la Prevención y Control de Pérdidas (PCP)

Otro papel importante juega la Gerencia de Prevención y Control de Pérdidas (PCP), esta propuso el desarrollo de dos proyectos enfocados a la prevención de la corrupción y conductas desviadas dentro de la Corporación: Código de Ética de PCP y Sistema Socialista de Gestión Ética (SSGE). El proyecto Código de Ética actualmente está siendo desarrollado por la Gerencia Corporativa de PCP para ser implantado en esta organización, mientras que el Proyecto Sistema Socialista de Gestión Ética (SSGE), se encuentra en proceso de aprobación por la Junta Directiva de la Corporación.

• El Código de Ética de PCP pretende fortalecer y promover la ética del personal de la gerencia de Prevención y Control de Pérdidas, a fin de prevenir y combatir la corrupción.

• El Proyecto del Sistema Socialista de Gestión Ética busca fortalecer en el personal petrolero un pensamiento, actitud y comportamiento ético, sentido y manifiesto, a través del compromiso con la cultura, principios, normas y valores del Socialismo Bolivariano, en todos los ámbitos de la organización. Otro aspecto importante ha sido la investigación de casos ocurridos por desviaciones internas, realizado a través de la aplicación del procedimiento establecido por la Gerencia de PCP para la investigación de todas aquellas desviaciones que puedan afectar el patrimonio de PDVSA y sus filiales. En este sentido, durante el año 2008 podemos mencionar: 31 alteraciones de documentos, 153 contravenciones de normas y 16 conflictos de intereses, las cuales han sido debidamente atendidas e investigadas. Entre las acciones disciplinarias propuestas para estas desviaciones se encuentran: despido, amonestación, traslado a otra unidad, suspensión de servicio, cierre del caso, envío de caso a Fiscalía, terminación de contrato, jubilación, cobro del daño causado y renuncia.

Cabe destacar, que PDVSA dentro de sus políticas públicas, instituyo desde noviembre de 2006 la Oficina de Atención Ciudadana, adscrita a la Dirección de Auditoría Fiscal con el fin de cumplir con las Normas para Fomentar la Participación Ciudadana, según Resolución de la Contraloría General de la República N° 01-00-000225, de fecha 20 de agosto de 2007, publicada

en la Gaceta Oficial N° 38.750 de la misma fecha. El número de solicitudes tramitadas durante el año 2008 en la Oficina de Atención Ciudadana es de 23 consultas telefónicas, 11 consultas presenciales y 8 solicitudes resueltas.

Ahora bien, con base en la responsabilidad social de PDVSA, establecida en los Artículos N° 86, 87, 111,132, 135, 184, 299, 302 y N° 311 de la Constitución y en el Artículo N° 5 de la Ley Orgánica de Hidrocarburos, referidos a la participación de PDVSA en el desarrollo social e integral del país, y con la finalidad de apoyar las obras o servicios destinados a la construcción y rehabilitación de la infraestructura de servicios básicos de uso público, la diversificación económico-productiva, la atención integral en salud, la universalización de la educación bolivariana, y la participación soberana del pueblo, PDVSA participa junto al Gobierno Nacional en el cumplimiento de las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013 y el Plan Siembra Petrolera. Los aportes para desarrollo social del país efectuados por PDVSA durante el período 2001-2008 se dividen en: Apoyo a Misiones, Programas Sociales y Planes de Inversión Social, muchos de estos aportes se realizan a través de fideicomisos constituidos con instituciones financieras gubernamentales y contribuciones al Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN) y al Fondo para el Desarrollo Económico y Social del País (FONDESPA).

Adicionalmente, con la finalidad de profundizar en la verdadera siembra del petróleo, la Junta Directiva de Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) en el año 2006 aprobó que 10% del monto que se invierte en obras y proyectos petroleros de todas sus filiales, sea dedicado a Desarrollo Social, en las áreas de educación, vialidad, salud, infraestructura de servicios y economía social, entre otros; a fin de profundizar la transformación social, en las áreas de influencia de nuestras operaciones.

El Desarrollo Social en Petróleos de Venezuela, S.A. (PDVSA) está orientado hacia la construcción del Socialismo Bolivariano y su significado es la consolidación de una nueva estructura social justa e incluyente, en la cual prevalecen los más altos valores de solidaridad e igualdad social que se traduce en nuevas formas de producción, apropiación y distribución de los

recursos económicos. En los aportes para el desarrollo social, durante el año 2008, PDVSA efectuó aportes para el Desarrollo Social del país, por 15.133 millones de dólares, como se resume a continuación:

• 1.239 millones de dólares a Misiones Sociales: Ribas, Alimentación, Milagro, Vuelvan

Caras, Barrio Adentro (fases I, II, III y IV), Árbol, Revolución Energética, Plan de Vialidad, Obras Hidráulicas, Aportes a Comunidades, Núcleos de Desarrollo Endógeno y proveedores.

• 489 millones de dólares provienen del Fondo Social Programa de Empresas de Producción Social (EPS), el cual se conforma de las retenciones que realiza PDVSA a todos sus contratistas, con la finalidad de apoyar a las comunidades en proyectos como creación del Distrito Insular del estado Nueva Esparta, planta de tratamiento de aguas servidas en Maracaibo, estado Zulia, culminación del mercado de buhoneros de la ciudad de Acarigua, culminación del Centro de Diagnóstico Integral en el Biscucuy, ambas en el estado Portuguesa, obras de vialidad en los estados Sucre, Barinas y Apure, laboratorio de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV), apoyo a las mesas de energía a nivel nacional, culminación de escuelas bolivarianas en los estados Barinas y Zulia, aportes a la fundación Misión Ribas, sustitución de ranchos por viviendas dignas en el estado Mérida.

• 998 millones de dólares para planes especiales de inversión: Vivienda y Hábitat (150 millones de dólares) y Fondo para Financiamiento de Proyectos Agrícolas (848 millones de dólares), apoyando al Banco Agrícola de Venezuela (BAV), al Fondo Nacional de Desarrollo Agrario Socialista (FONDAS), al Fondo de Desarrollo Agropecuario, Pesquero, Forestal y Afines (FONDAFA) y a la Fundación Fondo Nacional para la Producción Lechera (FONAPROLE).

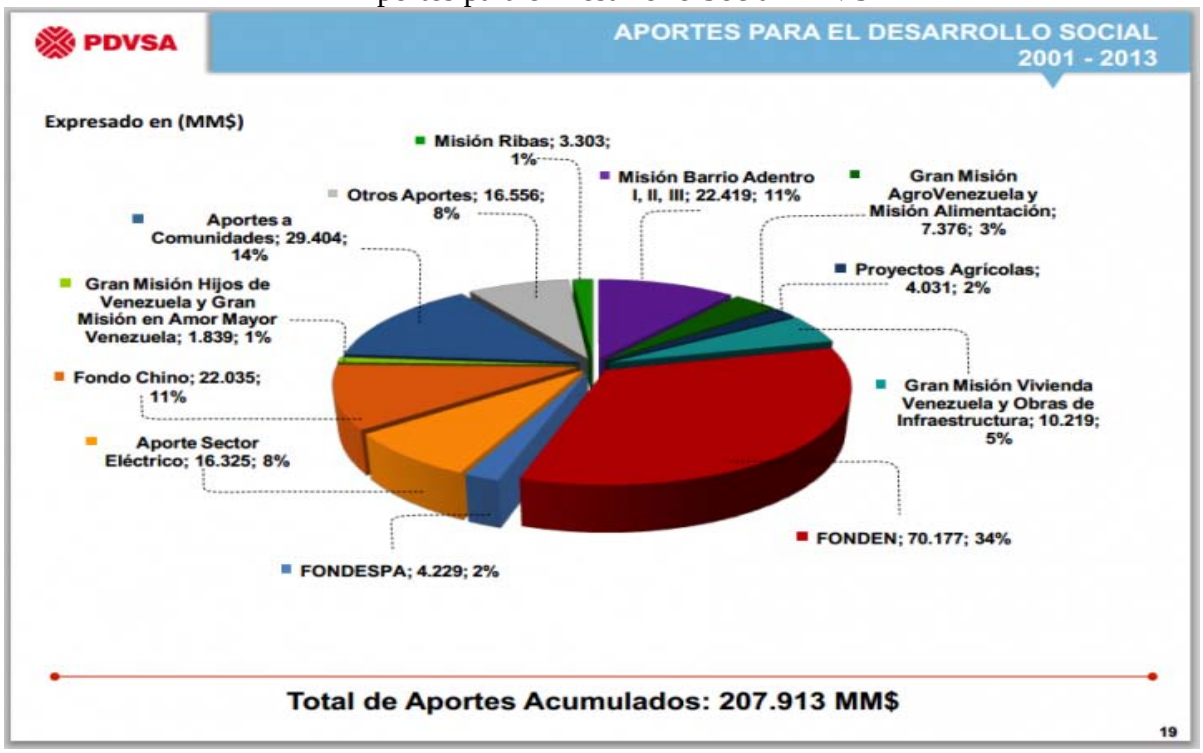
• 12.407 millones de dólares para el Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN), entidad creada por el Gobierno de la República Bolivariana de Venezuela con la finalidad de ejecutar obras de infraestructura, entre las cuales se destacan el Hospital Cardiológico Infantil “Dr. Gilberto Rodríguez Ochoa”, las líneas 3 y 4 del Metro de Caracas, Metros Los Teques, Maracaibo y Valencia, Trolebús Mérida, el Ferrocarril Caracas–Tuy Medio, Plan Masivo de Construcción de Viviendas, Satélite Simón Bolívar, Sistema Vial Tercer Puente sobre el Río Orinoco, así como diversas plantas y centrales de generación eléctrica que se construyen en distintas regiones del

país. Conforme a los mecanismos previstos en la Ley del Banco Central y en la Ley de Contribuciones Especiales Sobre Precios Extraordinarios del Mercado Internacional de Hidrocarburos, PDVSA transfiere a la República, por intermedio del FONDEN, los excedentes de la renta petrolera, para que sean invertidos en el desarrollo de la Nación.

Los desembolsos acumulados por 53.223 millones de dólares, aportados por PDVSA durante los ocho años comprendidos entre 2001 y 2008, corresponden a las cantidades efectivamente pagadas en cada período, estas cantidades difieren ligeramente de los presentados como gastos en los estados financieros consolidados de PDVSA y sus filiales, debido a que, de conformidad con las Normas Internacionales de Información Financiera, algunos desembolsos son reconocidos como gastos en períodos distintos al del pago. A continuación se interpretan los objetivos e impactos de los aportes de PDVSA a las diferentes Misiones y Planes de Inversión Social adelantadas por el Gobierno Bolivariano de Venezuela y los cuales tiene participación protagónica las comunidades:

GRAFICO N° 4

Aportes para el Desarrollo Social PDVSA



- **Misión Ribas,** Contempla beneficiar a todas a aquellas personas que no han podido culminar el bachillerato. Los recursos asignados hasta el año 2008 han sido por 1.466 millones de dólares, recursos que se han traducido en el otorgamiento de 200.000 becas promedio por mes, acondicionamiento de 30.618 espacios educativos, así como la incorporación de 41.440 facilitadores, resultando favorecidos 1.241.058 estudiantes a nivel nacional, de los cuales 547.503 han obtenido el Título de Bachiller de la República Bolivariana de Venezuela A fin de apoyar a los vencedores y vencedoras para que se inicien en una actividad productiva que les permita mejorar su calidad de vida y los integre en un trabajo organizado en pro de las comunidades, se crearon la Misión Ribas Productiva y la Misión Ribas Técnica.

- **Misión Ribas Productiva**, tiene su punto de integración con el marco del Programa EPS de PDVSA, para lo cual desde el año 2006 se han iniciado macro y mini-proyectos que contemplan ampliar niveles de participación con resultados a corto y largo plazo, a través de programas de financiamiento destinados a los vencedores de la misión que presenten proyectos productivos, sustentables y sostenibles en el tiempo. A diciembre de 2008, se cuenta con 136 organizaciones productivas financiadas con un monto de 7 millones de dólares. De este total, 84,60% está en condiciones exitosas de producción cumpliendo con las metas planteadas en el proyecto, y 15,40% se encuentra en proceso de instalación de su actividad productiva, beneficiando a un total de 1.384 venezolanos, de los cuales 886 (64%), son vencedores de nuestra Misión Ribas y 498 (36%), son venezolanos que pertenecen a las organizaciones comunales de los diferentes municipios del territorio nacional.

Cabe destacar que, para el año 2008, se han realizado grandes esfuerzos para cumplir con el acompañamiento y apoyo técnico administrativo, lo cual fortalece el compromiso adquirido por los beneficiarios del programa en cumplir con el retorno del capital semilla, el cual representa el recurso necesario para implementar y financiar actividades claves en el proceso de iniciación y puesta en marcha de una unidad productiva. Es de hacer notar que 37% de estos proyectos está destinado al mejoramiento de los eslabones de la cadena de valor de los rubros agroalimentarios y agro energéticos, indispensables para los venezolanos, por lo que se encuentran alineados con los objetivos de la nueva filial PDVSA Agrícola. Esta

articulación permite destacar la posibilidad de inserción de vencedores en los proyectos sustentables de producción de materias primas de esta filial, como por ejemplo desarrollo de caña de azúcar, palma aceitera, soya, maíz y leguminosas, entre otros.

- **Misión Ribas Técnica**, nació en agosto de 2007, por instrucciones del Presidente de la República Bolivariana de Venezuela, con la finalidad de formar a los bachilleres integrales, vencedores egresados de la Misión Ribas, como Técnicos Medios Petroleros en seis especialidades, relacionadas con los procesos medulares de la industria, y que demandará la ejecución del Plan Siembra Petrolera. Durante el año 2008 se iniciaron las clases en las especialidades de Perforación, Operaciones de Crudo y Gas, Mantenimiento Mecánico, Electro Instrumentación, Operaciones de Refinación y Soldadura a nivel nacional. A partir del año 2009, se avanzará en el desarrollo de nuevas especialidades, entre las que destacan la formación de Técnicos medios en Producción Vegetal, Producción Animal y Agro Industria.

- **Misión Alimentación**, el objetivo fundamental es efectuar el mercadeo y la comercialización de productos alimenticios de primera necesidad manteniendo calidad, bajos precios y fácil acceso, a fin de abastecer a la población venezolana, especialmente la de escasos recursos económicos. Con esta Misión, PDVSA apoya el Plan de Seguridad Alimentaria a nivel nacional, a través de aportes a la Industrial 13, Construcción 16, Textil 21, Servicios 30, Agrícola 40, N° de Proyectos Financiados Sector Productivo Total general 136, Piscicultura 1, Artesanía 1, Turismo 2, Transporte 12, 71. Fundación Programa de Alimentos Estratégicos (FUNDAPROAL), Mercado de Alimentos, C.A. (MERCAL) y La Corporación de Abastecimiento y Servicios Agrícolas (LA CASA). Hasta el año 2008 se han otorgado 1.902 millones de dólares, para el acondicionamiento de 15.744 establecimientos a nivel nacional; se han adquirido 60 gandolas y 3 plantas empaquetadoras; y se han puesto operativas 6.004 casas de alimentación. Asimismo se apoyó en la realización de 305 Megamercales. La población beneficiada con estos aportes ha sido aproximadamente de 15.913.000 venezolanos y venezolanas, en todo el territorio nacional. Se logró comercializar aproximadamente 1.314.000 TM de alimentos. Adicionalmente, se logró la adquisición de maquinaria e implementos agrícolas y plantas

agroindustriales, tales como: tractores, sembradoras, cosechadoras, implementos agrícolas, plantas de silos y secadoras, plantas de alimentos y asistencia técnica en el área agrícola, a través del Convenio Integral de Cooperación entre la República de Argentina y la República Bolivariana de Venezuela.

- **Misión Barrio Adentro I, II, III y IV**, la Misión Barrio Adentro I garantiza el acceso a los servicios de salud a través de la atención primaria. La Misión Barrio Adentro II contempla la recuperación de centros ambulatorios y construcción de Clínicas Populares y Centros de Diagnóstico Integral. La Misión Barrio Adentro III, se enfoca a la reformulación de módulos de asistencia, gestión y modernización de la infraestructura y equipamiento tecnológico de los hospitales públicos. La Misión Barrio Adentro IV está dirigida a edificar nuevos Hospitales altamente Especializados. El aporte otorgado hasta el año 2008 ha sido de 5.699 millones de dólares, lo que ha permitido la construcción de 1.000 módulos asistenciales, 29 consultorios populares, 183 centros de rehabilitación integral y 6 centros de alta tecnología, entre otros, además de la entrega de recursos financieros para gastos de funcionamiento del Hospital Cardiológico Infantil "Dr. Gilberto Rodríguez Ochoa", dando como resultado 121.114 vidas salvadas y aproximadamente 24.000.000 de procedimientos atendidos.

- **Misión Vuelvan Caras,** los recursos aportados a esta Misión están destinados a la capacitación de jóvenes y adultos (lanceros y lanceras) en oficios de interés común y en la constitución de cooperativas para garantizar la participación creativa del pueblo en la producción de bienes y servicios, para lo cual, hasta el año 2008, se han aportado 672 millones de dólares. Los lanceros certificados alcanzan la cifra de 264.720, quienes han conformado 6.814 cooperativas y 130 núcleos de desarrollo endógeno, asimismo se han formado 2.567 facilitadores y 1.546 consultores, y se han otorgado 202.452 becas a personas sustento de hogar y 147.548 becas a personas no sustento de hogar. A la fecha se ha logrado la adquisición y avances en el reacondicionamiento de una edificación en el municipio Libertador sector Sabana Grande, estructura que funcionará como un centro de economía popular con 1.102 locales, de los cuales, 850 son locales comerciales destinados a la conversión de trabajadores de la economía popular y solidaria, con el fin de beneficiar a más de 4.000 mil familias.

- **Misión Milagro**, el principal objetivo de esta Misión es realizar operaciones quirúrgicas por patologías oftalmológicas (cataratas, terigio y ptosis palpebral), de forma gratuita, así como también toda la logística necesaria para facilitar el traslado a la República de Cuba de los pacientes. El aporte a esta Misión hasta el año 2008, ha sido de 159 millones de dólares. Para apoyar esta Misión se realizó el acondicionado del aeropuerto auxiliar "Simón Bolívar" y el acondicionamiento general del aeropuerto "José Antonio Anzoátegui". Esta Misión ha resuelto los problemas visuales a más de 147.440 pacientes venezolanos y latinoamericanos.

- **Misión Guaicaipuro,** su objetivo es restituir todos los derechos de los pueblos y comunidades indígenas de Venezuela, de acuerdo a lo establecido en la Constitución, referidos a su desarrollo económico, la demarcación de tierras, el fortalecimiento de su identidad, lengua, educación y hábitat entre otros. Hasta el año 2008, PDVSA ha aportado 11 millones de dólares a esta Misión. Misión Sucre. Garantiza el acceso a la educación universitaria a todos los bachilleres sin cupo, así como también proporciona infraestructura para la educación superior, entre éstas, la Universidad Bolivariana de Venezuela, Núcleo Maturín. El aporte a la fecha ha sido de 801 millones de dólares, incorporando a 330.346 estudiantes. Adicionalmente a estos aportes, PDVSA ha cedido ente avanza en la construcción de la sede de la Universidad Bolivariana de Paraguaná en el estado Falcón.

- **Misión Identidad**, contribuye con el registro, control y otorgamiento de cédulas de identidad, beneficiando a más de 26 millones de venezolanos y venezolanas. A la fecha, el aporte ha sido de 45 millones de dólares.

- **Misión Robinson I y II,** destinadas, en su primera etapa, a la alfabetización de la población venezolana y en su segunda etapa, a culminar estudios de primaria (6° grado), logrando convertir a Venezuela como "Territorio Libre de Analfabetismo", para lo cual durante el año 2003 PDVSA destinó 72 millones de dólares.

- **Misión Revolución Energética,** fue iniciada el 17 de noviembre de 2006 por el Presidente de la República Bolivariana de Venezuela y está siendo ejecutada por el Ministerio del Poder Popular para la Energía y Petróleo, teniendo como objetivos fundamentales generar conciencia sobre la importancia de la energía. Su actividad principal ha sido sustituir bombillas incandescentes de manera gratuita, por 82 millones de bombillos ahorradores, para reducir el consumo de energía eléctrica a nivel nacional; de estos 15 millones fueron para la Red Mercal, se realizó el alumbrado de la Av. Bolívar en Caracas, se apoyaron las Mesas Técnicas de Energía, las cuales buscan establecer estrategias para solventar la problemática actual, mejorar la confiabilidad del Sistema Eléctrico Nacional, proporcionar a las comunidades bienestar energético y se contribuyó con los gastos para la continuidad operativa del Sector Eléctrico Nacional. Hasta el año 2008 se han aportado 603 millones de dólares.

- **Misión Árbol, la Misión Árbol** nació el 4 de junio de 2006, y está dirigida principalmente a la población rural del país que ocupa las principales cuencas hidrográficas. Busca despertar en los habitantes su interés por los bosques, favorecer el equilibrio ecológico y la recuperación de espacios degradados. Hasta el 31 de diciembre de 2008 se han incorporado a la Misión más de 29.000personas que se organizaron en 2.639 Comités Conservacionistas, se llevaron a cabo la ejecución de 2.552 proyectos comunitarios y educativos, la recolección de 101.251 Kg. De semillas y una superficie plantada de 18.322 hectáreas. Hasta el año 2008 PDVSA ha aportado 21 millones de dólares.

- **Otras Misiones, PDVSA** ha aportado recursos a las siguientes Misiones: 319 millones de dólares a la Misión Ciencia, 268 millones de dólares a la Misión Vivienda, 43 millones de dólares a la Misión Música, 104 millones de dólares a Obras Hidráulicas, apoyando a otros organismos del Estado a cumplir con sus fines y propósitos.

- **Núcleos de Desarrollo Endógeno (NUDE**), los Núcleos de Desarrollo Endógeno (NUDE) están orientados a erradicar la pobreza, mejorar la calidad de vida de la

población y crear un nuevo modelo de desarrollo económico y social al que se incorporan los sectores populares. Durante el período 2005–2008, PDVSA ha asignado 278 millones de dólares para la conformación y consolidación de Núcleos de Desarrollo Endógeno, los cuales han permitido la transformación social, cultural y económica para que las comunidades organizadas desarrollen sus potencialidades agrícolas, industriales, turísticas, entre otros, mediante la ejecución de proyectos sustentables. A continuación se mencionan los principales NUDE impulsados por PDVSA. El núcleo de Desarrollo Endógeno Eje Boconoíto-Puerto Nutrias está ubicado en Puerto Nutrias, estado Barinas, se inició fortaleciendo principalmente las siguientes áreas de producción sustentable: hábitat y vivienda, alimentación, educación, organización comunitaria, salud, cultura, deporte, ciencia y tecnología y plan de asfaltado. Los avances y beneficios obtenidos hasta el año 2008 en coordinación con la participación efectiva de las comunidades beneficiadas, se presentan a :

En materia de Educación: se construyeron 34 escuelas y 4 laboratorios de computación en instituciones educativas. El sistema productivo lo impulsa la construcción de lagunas para la cría artesanal de Cachama, la ejecución del programa para la alimentación alternativa de cerdos y gallinas, el apoyo al centro comunal del cacao y a viveros mixtos, la entrega de créditos a 126 productores, producción de 630.000 kilos de girasol con una siembra efectiva de 823 hectáreas, producción de 56.000 kilos de sorgo con la siembra efectiva de 56 hectáreas, producción de maíz con una siembra efectiva de 1.223 hectáreas y actualmente se encuentran en cultivo 103 hectáreas de yuca. Asimismo, se ejecutó 68% de los trabajos de rehabilitación de la vialidad agrícola de la parroquia de Santa Inés.

Asimismo, en materia de educación, se implementaron los huertos escolares productivos, se reacondicionaron y dotaron las unidades educativas convirtiéndolas en escuelas bolivarianas, se llevó a cabo la construcción de la Aldea Universitaria, así como la instauración de un infocentro y el acondicionamiento del multihogar. La salud ha sido

beneficiada a través de la rehabilitación y dotación del ambulatorio Rural de Santa Inés y la construcción de un Consultorio de Asistencia Médica Integral de la Misión Barrio Adentro I, en el Sector Gallegos Pagüey. Igualmente, se llevaron a cabo operativos médicos y jornadas oftalmológicas con la Misión Milagro. El sistema productivo lo impulsa la Granja Integral Ezequiel Zamora, conformada por diversos componentes, entre ellos: el galpón avícola, la siembra de hortalizas, pasto de corte y la cría de cachamas. El componente porcino, cuenta con una unidad de biodigestión para producción de biogás; lombricultivos para la producción de fertilizante orgánico; un programa de inseminación artificial para el incremento y mejoramiento del rebaño de doble propósito, así como la puesta en funcionamiento de una quesera artesanal. A su vez, Mercal ayuda a los productores de la zona a comercializar los excedentes de su producción.

En materia de Deportes: se logró la construcción y rehabilitación de 12 canchas de usos múltiples, construcción de 2 canchas deportivas y 1 estadio de softbol. El hábitat también ha sido atendido, reemplazando ranchos por casas dignas, logrando la construcción de 1.500 viviendas. En materia de servicios públicos, se crearon 3 radios comunitarias, se dotó a la Policía Municipal de Barinas de diez 10 unidades motorizadas, construcción del terminal de pasajeros de la ciudad de Barinas, construcción de 20 paradas de autobuses, avance de 90% en la construcción de hangares en el Fuerte Tavacare, ejecución de 85% en la electrificación de alta y baja tensión sector Barranco Amarillo-Boconoíto, municipio San Genaro, ejecución de 60% en mejoras del alumbrado público y red eléctrica en la población de Veguitas, ejecución del acueducto en Puerto de Nutrias-El Picacho-La Mona, construcción de boulevard en el sector la Isla Sabaneta, construcción de red de cloacas, acueducto, aceras y brocales en el sector Brisas del Llano, instalación de 5 bloqueras y herrerías comunitarias. En alimentación, se realizó la rehabilitación y dotación de casas de alimentación, construcción de la primera fase del centro de acopio tipo Mercal. Este NUDE ha generado 6.480 empleos directos y 15.025 empleos indirectos. Núcleo de Desarrollo Endógeno Santa Inés PDVSA impulsa en este Núcleo de Desarrollo Endógeno, ubicado en el estado Barinas, tierra de Zamora,

los siguientes aspectos en beneficio de la comunidad: Construcción de comités de salud, educación, tierras urbanas (se regularizó la tenencias de tierras), mesas técnicas de agua y se llevaron a cabo talleres de organización con los Consejos Comunales y Cooperativas en diversas áreas.

También, se han fortalecido el deporte y la cultura mediante la creación de espacios, incluyendo la rehabilitación de instalaciones, dotación de insumos e implementos, así como la creación de un periódico, "Santa Inés Avanza", órgano divulgativo del núcleo. El hábitat también ha sido atendido, reemplazando ranchos por casas dignas. El urbanismo Ezequiel Zamora recibió además asistencia en el área de electrificación y asfaltado. En materia de servicios públicos se instaló un módulo de servicios PDV, donde en conjunto con la distribución de combustibles y lubricantes, se prestan servicios de reparación de mecánica ligera y suministros de repuestos automotrices y agrícolas; en el acueducto de la zona se instaló un sistema de cloración de agua y un sistema de recolección de aguas servidas; se dotó de contenedores y un camión recolector de basura; y se estableció un convenio con la policía rural y la Alcaldía de Zamora, para apoyo en materia de seguridad.

En materia de vialidad: se rehabilitó a través de un convenio con el 6to. Cuerpo de Ingenieros del Ejército, desde Santa Inés hasta la bifurcación de Santa Lucía, que incluye la nivelación de la calzada de rodamiento, recuperación y mejoramiento de las obras de drenaje de agua de lluvia y la colocación de la red de paradas. De igual modo PDVSA efectuó aportes y donó la sede que ocupa el Núcleo de Desarrollo Endógeno Fabricio Ojeda (NUDEFO), la antigua Planta de Llenado "Nueva Caracas", en el oeste de Caracas, que durante 12 años estuvo inactiva por causa del aumento de la población. A la fecha se han ejecutado principalmente las siguientes obras: Clínica Popular Fabricio Ojeda, Botica Popular, Producción Textil, Producción de Calzado, Sector Agrícola, Súper Mercal, Farmacia Cooperativa, Canchas Deportivas, Plaza Comunitaria, Redoma y Módulo de Información, Construcción de Sala de Uso Múltiples, Culminación del

Cafetín, Conformación de 40 Consejos Comunales y Construcción de 90% de la Edificación Escuela de Formación para la Construcción Popular Simón Rodríguez.

Adicionalmente, el Centro de Arte La Estancia, de la mano con el Núcleo de Desarrollo Endógeno Fabricio Ojeda (NUDEFO) profundizó su misión de acción cultural, social y educativa para favorecer a las comunidades de la parroquia Sucre (Catia). En tal sentido se consolidaron los siete programas diseñados en el año 2007, que se mencionan a continuación: música y aroma de café, sábados infantiles, jueves de teatro, educación y cultura, fiestas tradicionales, programa de visitas guiadas al NUDEFO y escuela de circo social. Núcleo de Desarrollo Endógeno Cantinas "Guaracarumbo". PDVSA impulsa en este NUDE, ubicado en el sector Carretera Vieja de La Guaira, Distrito Capital, los siguientes aspectos en beneficios de la comunidad: Construcción de una Ciudadela Universitaria, con centros de producción adecuados a las potencialidades de la zona, dotada de Infocentro, áreas deportivas, guardería, comedor, residencia universitaria, auditorio, mercal con farmacia, sala de rehabilitación integral, centro de salud y diagnóstico de 2do. Nivel y biblioteca pública. A la fecha se ha logrado la desactivación y desmantelamiento de la antigua planta de distribución de combustible cantinas, estudios geológicos de los suelos y desarrollo conceptual de proyectos. Entre los proyectos y planes sociales, se encuentran el Proyecto Etanol, proyecto de producción de alcohol con fines carburantes, a partir de la caña de azúcar, entregándose a la Corporación Venezolana Agraria (CVA) recursos por un monto de 160 millones de dólares, para cubrir la demanda de etanol de PDVSA hasta el año 2010, estimada en 20 mil barriles diarios. Y por último el plan de vialidad, durante el período 2005–2008, PDVSA aportó recursos por 455 millones de dólares para los proyectos de infraestructura vial, mediante la firma de diversos convenios con gobernaciones y alcaldías, para la ejecución de las siguientes obras:

CUADRO N° 11

Ejecución de obras a nivel nacional periodo 2005-2008

OBRAS	ESTADO
Rehabilitación del tramo vial San Silvestre, San Rafael de Canagua, El Toreño Santa Lucía y el tramo ramal Santa Inés	Barinas
Construcción de aceras en los Teatros de Operaciones 1 y 2, en la Dirección Sectorial de Servicios y en la División de Ingeniería del Ministerio de la Defensa. • Rehabilitación, pavimentación y reparación de vías y puentes	Barinas y Cojedes
• Reparación y mejora de carreteras	Bolívar.
Rehabilitación de 42 kilómetros de las vías; Dos Caminos-Boro-Las Veritas-Iracurarigua, municipio Torres y municipio Morán,	Lara.
Reparación de las autopistas Francisco Fajardo y Prados del Este	Distrito Capital.
• Rehabilitación de la carretera troncal	Lara–Zulia
Trabajos de mantenimiento y rehabilitación de 301 kilómetros de la Troncal 19,	Apure.

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Aporte al Ministerio del Poder Popular para la Infraestructura, para la ejecución de obras de asfaltado en todo el territorio nacional, enmarcadas dentro del Plan de Vialidad 2005.

CUADRO N ° 12

Aportes de vialidad en todo el territorio nacional- Plan 2005-2008

APORTES DE VIALIDAD	ESTADO
Construcción tramos de la autopista José Antonio Páez	Portuguesa y Barinas
Rehabilitación de la vía Troncal 13 Tramo Chaguaramas-El Sombrero de la vía Troncal 15, límite Anzoáte. Santa María de Ipire-El Socorro-Valle de la Pascua.	Guárico
Rehabilitación de la Carretera Nacional Tramo La Encrucijada.	San Juan de los Morros, en el estado Aragua, límite con el estado Guárico.
Plan Nacional de Vialidad, Etapa Cobertura Nacional. Este proyecto ha permitido la pavimentación de 462 Km. de calles, carreteras y autopistas a nivel nacional.	Autopista regional Caracas
Aportes plan de asfaltado 2007-2008	Falcón

Avances en las Obras de pavimentación y repavimentación de la Parroquia Altagracia del municipio Sucre, Parroquia Santa Catalina del municipio Bermúdez,	Sucre
Avances en la construcción de la Carretera Perimetral de la Península de Paraguaná, este proyecto incluye la construcción de una nueva vía de 75.606 Km. entre los poblados de Los Taques y Las Camaraguas,	Falcón

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Igualmente se observa los aportes a comunidades, al 31 de diciembre de 2008, PDVSA ha aportado 1.592 millones de dólares, destinados a la atención de diferentes casos, según se especifica a continuación: tratamientos e intervenciones: 15.991 casos atendidos en tratamiento de quimioterapia y radioterapia, tratamientos médicos, cirugías cardíaca, • intervenciones quirúrgicas traumatológicas, craneotomía, trasplantes de médula ósea, implantes cocleares, intervención quirúrgica para erradicar un tumor desmoide recurrente, en el hemitorax izquierdo superior, a una adolescente venezolana de trece años en España, dotación de materiales y equipos: 658 casos atendidos, dotación de insumos médicos quirúrgicos, dotación de equipos médicos de uso diario: muletas, sillas de ruedas, colchones antiescaras, férulas, asimismo dotación de prótesis y auxiliares auditivos, dotación de 1 ambulancia y 1 unidad móvil médico asistencial, la cual presta servicio asistencial tipo 2 con una capacidad para atender a una población de 12.000 habitantes (municipio Antonio Díaz, estado nueva Esparta).

También se realizó la dotación de 3 unidades de ambulancia tipo ii para el instituto autónomo de protección civil Táchira, creación de un sistema digital de imágenes médicas para el servicio de radiología de las áreas correspondientes a terapia intensiva, emergencia y mamografía del hospital universitario de caracas. Esta donación tendrá incidencia directa en la capacidad actual del centro hospitalario, el cual atiende a 1.200 camas. Apoyo institucional: 82 casos atendidos becas de equinoterapia para niños con parálisis cerebral, donaciones a entes gubernamentales y no gubernamentales así como: Fundaciones y Asociaciones Civiles sin fines de lucro, como: Hospital Luis Razetti, José Gregorio Hernández, Pérez de León, Domingo Luciani, Magallanes de Catia, José María Vargas, Hospital Militar Carlos Arvelo, Manuel Núñez Tovar, José Ignacio

Baldó del Algodonal, etc. De igual modo en escuelas bolivarianas se realizaron operativos tales como:

CUADRO N° 13

Operativos a nivel Nacional al 2008

OPERATIVOS	ESTADO
Entrega de lentes, medicinas y juguetes, Acondicionamiento del Hospital Modelo de Mariara	Carabobo
Electrificación de comunidades en las zonas rurales, Culminación del mercado de Guasdualito	Apure
Aportes a la Asociación de Pescadores de Amuay	Falcón
Proyecto Paseo Recreacional y Turístico Generalísimo Francisco de Miranda, municipio Colina,	Falcón.
Hospital El Algodonal, ubicado en Antímano, municipio Libertador. Contribución al Ballet Nuevo Mundo, para el proyecto Sistema Integral de Danzas, para beneficiar a 22 Parroquias del municipio Libertador. Con este proyecto se formaron 880 miembros, bajo la modalidad de curso intensivo de danza para ofrecer a las comunidades una experiencia inédita.	Caracas
Donación de 4,62 millones de litros de combustibles y lubricantes a comunidades de escasos recursos, principalmente pescadores artesanales. Se realizaron 16 talleres de pintura, atendiéndose a 521 niños y niñas de comunidades del área metropolitana de Caracas. Donación de equipos e implementos de mantenimiento de áreas verdes para la unidad educativa bolivariana Gran Colombia en Caracas, municipio Libertador.	Caracas
Se culminó la adecuación de Módulo de Suministro de Aviación Caicara del Orinoco, para apoyar a Comunidades Indígenas y la Fuerza Armada en el Área Fronteriza. Contemplado en el Plan Estratégico de Desarrollo y Consolidación del Sur del País.	**Bolívar**
Apoyo a las Alcaldías Mara y Páez del estado Zulia, a fin de atender las necesidades de asistencia médica especial de las comunidades indígenas Waayú y Añú, tales como: intervenciones quirúrgicas, compra de equipos ortopédicos, implantes y prótesis, quimioterapias y radioterapias, medicamentos y otros.	Zulia
Dotación de enseres y equipos para la casa de los abuelos en Petare, con los cuales se benefician 1.000 adultos mayores residentes de la parroquia Sucre.	Sucre
Proyecto Isla Guaraguao, el cual incluye un proyecto endógeno que combina dignificación de viviendas, con infraestructura de asentamiento pesquero y proyectos económicos organizados en EPS.	
Avances en la Construcción de 2.300 viviendas asociadas al proyecto “Sustitución de Ranchos por Viviendas Dignas”	Mérida.

Dotación de 2 autobuses al Taller de Educación Laboral Bolivariana Ciudad Trujillo, para beneficiar a 60 jóvenes y adultos de escasos recursos económicos y con necesidades educativas especiales tales como: discapacidad intelectual, autismo, parálisis cerebral, síndrome de Down y deficiencias auditivas.	Trujillo
Apoyo financiero para la dotación de mobiliario y equipos de transporte para el Consejo Nacional del Niño, Niña y el Adolescente, en los municipios Urariche, estado Yaracuy y el municipio Francisco de Miranda, estado Guárico.	Guárico.
Construcción de un módulo para brindar atención integral en la Fundación de Amigos de Centros Infantiles, estado Barinas.	Barinas
Se desarrollaron clínicas deportivas en las que participaron 510 personas de las comunidades de Los Jabillos, Godofredo González, Raúl Leoni Paramaconi, Constituyente, San Simón y Boquerón.	Monagas

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Ahora bien, los beneficios de las comunidades llegan a proyectos ejecutados con gestión propia, son proyectos que corresponden a la inversión directa que realiza PDVSA y sus filiales, equivalente a 10% del monto estimado para la ejecución de proyectos de inversión, según lo establecido en la Resolución de Junta Directiva del 10 de abril de 2006. También incluye proyectos realizados por las Empresas Mixtas con 1% de las utilidades antes del impuesto, y 1,11% de los volúmenes extraídos (ventajas especiales), utilizando la estructura organizativa y el recurso humano de las diferentes empresas involucradas.

5.6 Objetivos y Metas en Materia de Desarrollo Social PDVSA

Los hallazgos de los resultados de gestión de la participación de la contraloría social en PDVSA muestran que los objetivos y metas de PDVSA, en materia de desarrollo social, durante el año 2008, se alcanzaron a través de la ejecución de un conjunto de Programas Sociales, en materia de mayor necesidad, entre ellas destacan:

1. Educación
2. Salud
3. Infraestructura de servicios
4. Economía Socialista

5. Poder popular

En primera instancia hay que hacer referencia a la educación denominada educación bolivariana, donde su línea programática dirigida a profundizar la universalización de la educación en la población venezolana garantizando la extensión de la cobertura de la matrícula, la permanencia, y la prosecución escolar, a través de la construcción, rehabilitación y ampliación de la infraestructura física, y la dotación de materiales y equipos de centros educativos en sus distintos niveles y en acciones de capacitación al personal docente. A continuación se presentan la participación protagónica del ciudadano en la gestión gubernamental y los principales logros, véase en el sector educación por región:

CUADRO N° 14

Logros en la Educación

ESTADO	CENTROS EDUCATIVOS	POBLACIÓN
Occidente- Estado Zulia	Se describe seis escuelas construidas, 61 centros educativos rehabilitados, 12 ampliados y 64 dotados con mobiliarios. Entre las cuales destacan las siguientes: Escuela Bolivariana Antonio Ricaurte- municipio Mara, E.B. Concentrada El Escondido y E.B. Nacional El Tamaral-municipio Páez, Escuela Alicia Marcano y Escuela La Willians- municipio Cabimas, Escuela Tepichi Talashi II, escuelas bolivarianas Los Pozos y Campo Boscán- municipio la Cañada de Urdaneta.	Para una población beneficiada: 28.591 estudiantes.
Centro Occidente estados Falcón y Carabobo	6(Seis) escuelas construidas, 16 centros educativos rehabilitados, seis ampliados y 25 dotados con mobiliarios, destacan las siguientes: Liceo Dr. Calle Sierra - municipio Miranda, E.B. Salvador Curiel- municipio Colina, U.E. Maestro Gallegos- municipio Carirubana, E.B. El Cuvi- municipio Urumaco. U.E. Antonio Dolores Ramones-municipio Colina, Escuela Granja Fe y Alegría de Santa Rita-municipio Zamora, 31% de avance en la construcción de la nueva sede de la Universidad Bolivariana de Venezuela (UBV)en Punto Fijo, Inicio de la construcción de la Aldea Universitaria de Puerto Cabello.	Población Beneficiada: 30.313 estudiantes.

Los Llanos estados Barinas y Apure	Dos escuelas construidas, un centro educativo rehabilitado y ocho dotados con mobiliarios. Entre las cuales destacan las siguientes: • U.E. José Rafael Mendoza Rubio y E.C. Chaparral (municipio Pedraza). • Construcción de la 1ra. y 2da. Etapa de la Escuela Técnica Agropecuaria San Silvestre y Manuel Palacio Fajardo. • Construcción del Liceo Ubaldina del Carmen Ribas (municipio José Antonio Páez).Población Beneficiada: 3.070 estudiantes. Metropolitana (estado Vargas y Distrito Capital): Tres unidades educativas construidas, 20 Centros educativos rehabilitados, 2 escuelas ampliadas y 54 centros dotados con materiales y equipos. Se destaca: U.E. Bolivariana Miranda, U.E. Carlos Gauna, U.E. Buenos Aires, U.E. El Jarrillo (municipios Los Salias, Carrizal y Guaicaipuro).	Población Beneficiada: 9.734.
Oriente - estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre, Monagas y Delta Amacuro:	20 unidades educativas construidas, 29 centros educativos rehabilitados, 29 escuelas ampliadas y 38 dotados con materiales. Entre las cuales destacan las siguientes: • Dotación Escuela La Medianía (municipio Píritu). • Dotación Liceo Bolivariano Las Cocuizas (municipio Carvajal). • Dotación Escuela Campo Alegre (Bruzual). • Dotación Centro Educativo Santo Domingo (municipio Simón Bolívar). • Dotación Escuela Técnica Agropecuaria Parcelamiento San Joaquín (municipio Anaco). • Dotación Escuela Bolivariana Carbonero (municipio Pedro María Freites). • Dotación Escuela Manuela Sáenz, Escuela Bolivariana (El Viñedo, municipio Simón Bolívar). • Dotación Escuela Bolivariana Diego Arreaza Monagas (municipio Peñalver). • Dotación Escuela Bolivariana Maturín (Azagua). • Dotación de las siguientes escuelas: Escuela Bolivariana 23 de Enero, E.B. Simón Rodríguez y Escuela Bolivariana Barquisimeto (municipio Punceres).	Población Beneficiada: 16.401 estudiantes.

	• Dotación de las siguientes escuelas: Escuela Unitaria Mara de los Ranchos, Unidad Educativa Onado, Escuela Básica Concentrada Arenal II (municipio Aguasay). • Construcción de diversas obras en la sede la UBV en Maturín a saber: anfiteatro, plaza del estudiante, cancha de usos múltiples, paseo Los Ilustres y plaza cívica, entre otros. • Ampliación y rehabilitación Escuela Bolivariana 19 abril (Araguito).	
Faja Petrolífera del Orinoco estados Guárico, norte de Bolívar, sur de Anzoátegui y Monagas	23 nuevas escuelas bolivarianas, 75 centros educativos rehabilitados, 441 centros educativos ampliados y dotados. Entre las cuales destacan las siguientes: • Pre-escolar Las Ardillitas, Escuela Técnica Agropecuaria Atapirire y escuela bolivariana Boca del Pao (municipio Francisco de Miranda). • Unidad Educativa Chaguaramas y la Unidad Educativa Belkis Guevara Diquez (municipio Libertador). • Escuela bolivariana La Canoa, la Unidad Educativa Juasjuillal y la Unidad Educativa Nuevo Mamo (municipio Independencia). • Escuela Técnica Agropecuaria Mapire y la Unidad Educativa Cogollal (municipio José Gregorio Monagas). • Unidad Educativa Enrique Bernardo Núñez (municipio Leonardo Infante). • Unidad Educativa Bolivariana José María Bierold (municipio Cedeño).	Población Beneficiada: 43.192 estudiantes.

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

En segundo punto la Salud Integral, la línea programática está dirigida a profundizar la atención integral en salud en forma universal, garantizando la expansión y la consolidación de los servicios de salud de manera oportuna y gratuita a través de la construcción, rehabilitación y ampliación de la infraestructura física, la dotación, el equipamiento, y el apoyo en la capacitación, y presencia del personal profesional y paramédico en los centros de salud. A continuación se presentan principales logros en el por región:

CUADRO N° 15
Logros de la Salud

ESTADO	CENTRO DE SALUD	POBLACIÓN
Occidente estado Zulia	Tres nuevos módulos de Barrio Adentro construidos, 17 centros rehabilitados, 24 dotados con medicamentos y equipos y 22 jornadas médicas realizadas. Entre las cuales destacan las siguientes: • Rehabilitación Hospital Coromoto de Maracaibo. • Construcción de Casas de Alimentación (sectores La Plata, Los Cilantrillos, Tropezón y Las Palmas). • Construcción de módulos de Salud (El Tropezón y Km. 11 en Cabimas).	Población Beneficiada: 10.396 personas.
Centro Occidente estados Falcón y Carabobo	Construcción de: un módulo de Barrio Adentro; rehabilitación de: nueve módulos de Barrio Adentro y un ambulatorio; ampliación de: dos ambulatorios, dotación a 23 centros con medicamentos y equipos y seis jornadas médicas realizadas. Entre las cuales destacan las siguientes: • Dotación de la Unidad Diagnóstica de la Mujer del Instituto Regional de la Mujer. • Dotación de los ambulatorios rurales San Gregorio, Sabaneta y El Recreo (municipio Miranda). • Dotación del Hospital Simón Bolívar de Mariara (municipio Diego Ibarra). • Dotación del Ambulatorio Guacara - Yagua (municipio Guacara).	Población Beneficiada: 78.501 personas.
Los Llanos estados Barinas y Apure	Cinco hospitales dotados con medicamentos y equipos y una gran jornada médica que atendió a cinco comunidades.	Población Beneficiada: 4.320 personas.
Metropolitana estado Vargas y Distrito Capital	Dos nuevos módulos de Barrio Adentro construidos, 22 centros rehabilitados, 77 dotados con medicamentos y equipos y siete jornadas médicas. Entre las cuales destacan las siguientes: • Módulos de Barrio Adentro Teófilo Moros, Palo Alto, El Tanque, Rómulo Gallegos, La Cruz, Mataruca, 23 de Enero, El Terminal y El Vigía (municipios Guaicaipuro,	238 jornadas médicas beneficiando a 392 comunidades.

	Carrizales y Los Salias). • Avance en el programa de fortalecimiento del sistema de atención de salud (Altos Mirandinos). • Rehabilitación de la sala de cuidados intensivos de pediatría y servicio de cirugía del Hospital General Victorino Santaella (Los Teques).	
Oriente estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre, Monagas y Delta Amacuro:	Construcción de: 33 nuevos módulos de Barrio Adentro y un ambulatorio; rehabilitación de: 37 módulos de Barrio Adentro, un ambulatorio, seis CDI, cinco centros de salud y cinco hospitales; dotación de: 28 módulos de Barrio Adentro, siete ambulatorios, tres casas de alimentación, un CDI y 17 centros de salud; ampliación de: tres centros de salud. Entre las cuales destacan las siguientes: • Dotación del Hospital Dr. Pedro Gómez Rolingson (municipio Píritu). • Dotación Casa Hogar Simoncito (municipio Píritu). • Dotación Ambulatorio Rural tipo II (Santa Rosa). • Dotación de los ambulatorios El Amparo y el Merey (municipio Pedro María Freites). • Dotación del Hospital Dr. Nicolás Geannini (municipio Púnceres). • Dotación de los ambulatorios rurales Mata de los Ranchos y Altamira municipio Aguasay. • Dotación de los ambulatorios rurales Las Piedritas y Cataral municipio Maturín. • Adecuación del Hospital Darío Márquez. Ampliación, remodelación y dotación del Hospital Dr. Luis Razetti de Barcelona. • Ampliación, remodelación y dotación de la Clínica Nueva Esparta La Asunción.	Población Beneficiada: 54.875 personas en 411 comunidades.
Faja Petrolífera del Orinoco estados Guárico, norte de Bolívar, sur de Anzoátegui y	Construcción de: dos ambulatorios y dos casas de los abuelos; rehabilitación de: 15 ambulatorios y dos CDI; dotación de: medicamentos y equipos a 4 módulos de Barrio Adentro, 23 ambulatorios, dos	Población Beneficiada: 4.544 personas.

Monagas	hospitales y siete centros de protección social; y ampliación de: cinco ambulatorios. Entre las cuales destacan las siguientes: • Hospital Dr. Tulio López Ramírez (municipio Sotillo). • Hospital Tipo I Pariaguan municipio Francisco Miranda. • Ambulatorios rurales El Pueblito y La Esperanza municipio Independencia. • Ambulatorio rural Espino municipio Leonardo Infante. • Ambulatorio rural San Joaquín del Tigre municipio Maturín. • Ambulatorios rurales de Zuata, Uverito, Catalinero municipio José Gregorio Monagas. • Casa de los Ancianos municipio Santa María de Ipire.	

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Y en tercer punto a la Infraestructura de Servicios, su línea programática, está orientada la implantación y operación de servicios públicos básicos de suministro de energía eléctrica, agua potable, saneamiento ambiental, vialidad y transporte público, así como la consolidación del hábitat y la calidad de las viviendas familiares, en poblaciones históricamente excluidas de estos derechos sociales. A continuación se presentan principales logros en materia eléctrica por región:

CUADRO N° 16

Logros en Infraestructura de Servicios

ESTADO	INFRAESTRUCTURA DE SERVICIOS	POBLACIÓN
Occidente estado Zulia	: 15 proyectos de servicios eléctricos ejecutados, construcción de 911 viviendas, 10 Km. de vialidad construidos y 54 Km. rehabilitados. Entre las cuales destacan las siguientes:	Población Beneficiada: 9.872 familias.

	• Construcción de 10.013 mts de tubería para distribución de agua potable. • Se entregaron 4.856 tanques domésticos y se construyeron tres tanques de agua. • Proyecto de Dignificación Revolucionaria Popular El Marite: construcción de 697 viviendas, un centro cultural, dos bibliotecas y 15 comunalitos, entre otros. • Se entregaron cuatro vehículos para la mejora del transporte público (municipios Simón Bolívar y Cabimas).	
Centro Occidente estados Falcón y Carabobo	Construcción y rehabilitación de tendido eléctrico y vías, saneamiento de agua potable y 76 proyectos de sistemas eléctricos. Entre las cuales destacan las siguientes: • Construcción de 2,7 Km. de tendido eléctrico y rehabilitación de 201,10 Km. • Instalación de 28 Km. de tubería de aguas (Coro y Paraguaná). • Construcción de una planta de tratamiento de agua (sector Mitare, municipio Miranda). • Se inició la construcción de la Carretera Perimetral de Paraguaná, con 75,5 Km. construidos y 88,4 Km. rehabilitados. Construcción del terminal de pasajeros de Punto Fijo. • Se ejecutaron 76 proyectos para la rehabilitación, mejoras y ampliación de sistemas eléctricos en convenio con Cadafe-Corpoelectro. • Construcción de pasarela peatonal Av. Intercomunal Alí Primera. • Rehabilitación de 12 Km. de vialidad discontinuos en el tramo El Cabrito - Vigirima (Municipio Guacara).	Población Beneficiada: 63.560 habitantes.
Los Llanos estados Barinas y Apure	Construcción y rehabilitación de vías; y construcción de centros deportivos. Entre las cuales destacan las siguientes: • Construcción de 5,3 Km. de vialidad (municipio Obispos). • Rehabilitación 45 Km. de vialidad (municipio Barinas, José Antonio Páez y Rómulo	Población Beneficiada: 200 familias.

	Gallegos). • Construcción y acondicionamiento de las vías de Lechozote, vía Hato Viejo y Mesero Moraleño (municipios Barinas y Pedraza). • Construcción de cinco canchas de usos múltiples (municipios Barinas y Sosa). • Entrega de seis plantas eléctricas (municipio Rómulo Gallegos). • Construcción de 60 Km. de línea eléctrica (municipio José Antonio Páez). • Construcción de terraza y cerca perimetral para la Aldea Universitaria (municipio José Antonio Páez).	
Metropolitana estado Vargas y Distrito Capital	Apoyo en el servicio de transporte a las comunidades. Se destaca: • Entrega de dos vehículos para la mejora del servicio de transporte a niños especiales y adultos mayores. Población Beneficiada: 60 personas. Oriente (estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre, Monagas y Delta Amacuro): Construcción de tendidos eléctricos, construcción de vías, rehabilitación de pozos de agua y construcción de viviendas. Entre las cuales destacan las siguientes: • Construcción y rehabilitación de 46.691,55 Km. de tendido eléctrico beneficiando a 490 viviendas. • Construcción de 152.867 Km. de redes de acueductos para el suministro de agua potable. • Perforación y rehabilitación de 20 pozos de agua, construcción de un tanque elevado de almacenamiento y entrega de tres tanques domésticos. • Construcción de 435 nuevas viviendas. • Construcción y rehabilitación de 22.137,43 Km. de vialidad en sectores populares. • Entrega de cinco vehículos para la mejora del servicio de transporte público. • Culminación de la construcción de la plaza El Nazareno, el estadio de béisbol menor en Caripito y el techo del Mercal de Paramaconi. • Construcción de dos canchas deportivas de	Población Beneficiada: 1.927 viviendas, 52.790 personas y 29 comunidades.

	usos múltiples (municipio Tubores). • Ejecución del sistema de transporte acuático del bajo Delta para la movilización de las comunidades indígenas.	
Faja Petrolífera del Orinoco estados Guárico, norte de Bolívar, sur de Anzoátegui y Monagas	Construcción de tendidos eléctricos, construcción de vías, rehabilitación de pozos de agua y construcción de viviendas. Entre las cuales destacan las siguientes: • Construcción y rehabilitación de 120.100 mts de tendido eléctrico. • Entrega cuatro plantas eléctricas a comunidades. • Instalación de 30.136 mts de redes de acueductos para el suministro de agua. • Rehabilitación de tres pozos de agua potable y construcción de 12 tanques elevados. • Construcción de 49 nuevas viviendas. • Construcción y rehabilitación de 20,7 Km. de vías. • Construcción de un sistema de generación eléctrica para la población de Temblador, Palital, La Flecha, Coloradito y Carapa. • Entrega de unidades de transporte fluvial para mejorar el servicio y movilización de la Comunidad de San Rafael. • Entrega de 31 vehículos para la mejora del servicio transporte público terrestre.	Población Beneficiada: 5.939 viviendas y 38.258 personas.

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

En cuanto a la economía socialista, la línea programática dirigida a impulsar un nuevo modelo productivo diversificado y endógeno como base económica del Socialismo Bolivariano, a través de la ejecución de proyectos orientados a mejorar y ampliar la infraestructura en los sectores productivos del campo venezolano con el objeto de incrementar la soberanía y la seguridad alimentaria, y la participación asociada de los pequeños productores. A continuación se presentan principales logros por región:

CUADRO N° 17
Logros en la Economía

Estado	Actividad Económica	Población
Occidente estado Zulia	Se fortaleció la actividad económica través de la ejecución de distintos proyectos para apoyar a 955 pequeños productores. Entre las cuales destacan las siguientes: • Desarrollo de 65 proyectos: siete proyectos de agricultura vegetal y 58 proyectos de Agricultura animal. • Creación de 30 patios productivos hidropónicos (municipio Machiques). • Entrega de insumos y equipos a 52 unidades productivas asociadas. • Se fortalecieron 15 NUDES (José Leonardo Chirinos en Cabimas, Agroalimentario Palito Blanco en Jesús Enrique Lossada y El Hornito en el municipio Miranda, Raúl Cuenca, entre otros).	Población Beneficiada: 26 comunidades atendidas.
Centro Occidente estados Falcón y Carabobo	Ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer la actividad económica de pequeños productores en cuatro comunidades. Entre las cuales destacan las siguientes: • Ejecución de dos proyectos de la Unidad Educativa Agropecuaria Fe y Alegría (Cumarebo, municipio Zamora). • Entrega de insumos y equipos a dos unidades productivas asociadas. • Ejecución del Proyecto Endógeno Acuícola. Los Llanos (estados Barinas y Apure): Ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer la actividad económica de pequeños productores. Entre las cuales destacan las siguientes: • Desarrollo integral socialista Campo Caipe que promueve la producción piscícola de Cachama en cautiverio (municipios	

	Barinas, Obispos y Cruz Paredes). • Núcleo de Desarrollo Endógeno San Silvestre que promueve la producción hortícola y pecuaria. • Culminación de la construcción de un ingenio panelero para el procesamiento de caña. • Construcción y dotación del Taller Agroindustrial San Silvestre. • Se otorgaron 127 créditos agrícolas a pequeños productores de maíz. Metropolitana (estado Vargas y Distrito Capital): Ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer la actividad económica de pequeños productores. Entre las cuales destacan las siguientes: • Siete proyectos de agricultura vegetal. • Entrega de insumos y equipos a cuatro unidades productivas asociadas. • Avances en la consolidación del NUDE Quebrada la Virgen (Los Teques). • Avances en la consolidación del NUDE Fabricio Ojeda (parroquia Sucre). • Avances en la consolidación del NUDE La Cantina (carretera vieja Caracas - La Guaira). • Avances en la consolidación del NUDE Urimare y Proyecto desarrollo habitacional Catia la Mar (estado Vargas).	
Oriente estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre, Monagas y Delta Amacuro	Ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer la actividad económica de pequeños productores. Entre las cuales destacan las siguientes: • Desarrollo de 103 proyectos: 52 de agricultura vegetal y 51 de agricultura animal. • Entrega de insumos y equipos a 209 unidades productivas asociadas. • Desarrollo del proyecto avícola familiar y producción caprina (municipio Simón Bolívar).	Población Beneficiada: 11.686 unidades productoras asociadas.

	• Desarrollo del proyecto endógeno Pamatacual (municipio Guanta). • Desarrollo de la unidad de producción comunal casabera Caracoles (municipio Aragua). • Desarrollo de los proyectos agroindustriales: Maíz, La Pica, Caripito, Manresa, Muscar, destinados a desarrollar la ganadería, agricultura, piscicultura, comercialización y turismo de la zona. • Ejecución del proyecto integral de capacitación e infraestructura del programa del cacao, apalancado por APROFOROCAO. • Asistencia y capacitación de pescadores artesanales (Delta Amacuro). • Ejecución del proyecto desarrollo del Delta del Orinoco para la mejora de diferentes servicios públicos (municipios Tucupita y Casacoima).	
Faja Petrolífera del Orinoco estados Guárico, norte de Bolívar, sur de Anzoátegui y Monagas	Ejecución de proyectos dirigidos a fortalecer la actividad económica de pequeños productores asociados. Entre las cuales destacan las siguientes: • Desarrollo de 174 proyectos: 157 de agricultura vegetal y 17 de agricultura animal. • Entrega de insumos y equipos a 48 unidades productivas asociadas. • Programa Agroproductivo (municipio Leonardo Infante). • Fortalecimiento del Núcleo de Desarrollo Endógeno de Palital de Bañadores (comunidad Indígena Kariña).	Población Beneficiada: 3.006 productores, 4.326 personas y 84 comunidades.

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

En cuanto a los logros alcanzados a través Poder Popular por medio de las línea programática dirigida a profundizar la democracia protagónica a través de la ampliación de los espacios de

participación ciudadana y popular en la gestión pública del desarrollo comunal, social y político de la Nación. A continuación se presentan principales logros por región:

CUADRO N° 18

Logros de la Participación Ciudadana

ESTADO	Actividad Económica	COMUNIDADES
Occidente estado Zulia	Promoción de 124 acciones de capacitación y asistencia técnica a 184 consejos comunales	149 comunidades
Centro Occidente estados Falcón y Carabobo:	Promoción de 30 acciones de capacitación y asistencia técnica a 247 consejos comunales, se atendieron a 178 comunidades. Los Llanos (estados Barinas y Apure): 37 acciones de formación y capacitación	46 consejos comunales. 53 comunidades
Metropolitana estado Vargas y Distrito Capital	566 acciones de formación y capacitación en 180 comunidades atendiendo a ocho canchas deportivas construidas.	264 consejos comunales,
Oriente estados Nueva Esparta, Anzoátegui, Sucre, Monagas y Delta Amacuro	235 cursos capacitación y asistencia técnica; atención a 858 consejos comunales en 160 comunidades; fortalecimiento de la Misión Música. Entre las cuales destacan las siguientes: • Apoyo al núcleo de la orquesta sinfónica juvenil e infantil de Caripito. • Construcción y dotación de instrumentos musicales. • Contribución en la creación de la orquesta juvenil e infantil Púnceres, integrada por 600 niños, niñas y adolescentes. Faja Petrolífera del Orinoco (estados Guárico, norte de Bolívar, sur de Anzoátegui y 1.326 cursos capacitación y asistencia técnica y atención	a 155 consejos comunales en 99 comunidades

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Asimismo, destaca entre las nuevas filiales, durante los años 2007 y 2008 la nueva PDVSA, impulsando el desarrollo económico y social del país ha creado nuevas filiales, tales como:

- PDVSA Agrícola
- PDVSA Gas Comunal, Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos (PDVAL).

A continuación se detallan los logros más resaltantes de estas filiales:

- PDVSA Agrícola, en el año 2008 se consolidó el plan de negocios de esta filial, el cual quedó constituido por una cadena de proyectos estratégicos que apuntan hacia la transformación del agro y la agroindustria en Venezuela y cuyo núcleo fundamental lo constituyen los complejos agroindustriales de derivados de la caña de azúcar, dirigidos a la producción de etanol, de levadura forrajera, de bagazo hidrolizado y de mieles invertidas, que constituyen insumos fundamentales en los proyectos de producción de carne y leche.
- Otro de los logros más importantes de esta filial es la creación de la Fundación Fondo Nacional para la Producción Lechera (FONAPROLE), cumpliendo con los lineamientos del Ejecutivo Nacional. FONAPROLE nace para apoyar el desarrollo del sector lácteo, a través de la estructuración de un modelo organizativo socialista de producción, generador de cambios estructurales que transformen el actual sector lácteo, con miras a garantizar la seguridad y soberanía alimentaria de nuestros pueblos. Su objetivo es financiar programas de producción lechera apoyando a los pequeños y medianos productores asociados en ocho cuencas. a continuación se detalla la Participación protagónica del ciudadano en la gestión gubernamental.

CUADRO N° 19

Logros PDVSA Agrícola/Fundación Fondo Nacional para la Producción Lechera (FONAPROLE)

ESTADOS	GESTION	BENEFICIADOS	COSTO
Machiques-Diluvio El Palmar, Sur del Lago Uribante-Sarare,	La tramitación y documentación de 1.215 créditos a pequeños y medianos productores que	Más de 2.300 familias.	51 millones de dólares

Guanare-Ticoporo, Lara-Falcón Yaracuy, Pao-Tiznados-Calabozo, Valle de la Pascua Guanipa, Apure-Arauca.	arriman a las plantas del gobierno nacional		
	De igual modo se otorgaron 864 créditos, 14.385 kilos de semillas de pastos y 409.200 kilos de fertilizante entregados, a para incrementar la capacidad de sustentación de aproximadamente 9.000 animales.	557 productores pecuarios	34 millones de dólares
	Aplicación de vacunas (F.A., rabia y brucelosis) a 3,6 millones de animales ubicados, vacunándose a 236.000 animales. Se fortaleció la red de laboratorios de diagnóstico, producción y bioinsumos. Y una planta de Inmunobiológicos; adicionalmente. Se crearon dos Bancos de Suero.	En 50.400 predios a nivel nacional. 8 (ocho) laboratorios del Servicio Autónomo de Sanidad Agropecuaria (SASA) 6 (seis) del Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas (INIA) 9 (nueve) en Universidades Públicas	
	Se ha prestado apoyo a la Empresa Mixta Socialista Lácteos del Alba (EMSLA) para la construcción de una planta procesadora de alimentos concentrados		7 millones de dólares
	Se fortaleció el proyecto “2do. Ciclo Social de Vacunación 2008” a través de alianzas intergubernamentales SASA/INSAI–FONAPROLE,		17 millones de dólares

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

PDVSA Gas Comunal, se constituyó el 27 de noviembre de 2007, como una filial que se encarga de garantizar el servicio público de distribución de Gas Licuado de Petróleo (GLP), gas metano domiciliario y comercial, en forma confiable y oportuna que constituye una vital fuente de energía para toda la población. PDVSA Gas Comunal adquirió 60% de la actividad de distribución y comercialización del GLP mediante la compra de Vengas, S.A. y Tropigas, S.A.C.A., las dos empresas más grandes del sector privado de GLP, y controlando el 40% restante mediante el pago de contratos de servicio a distribuidores privados, con lo cual la totalidad de la comercialización de GLP al mercado interno es manejada directa e indirectamente por PDVSA.

Es necesario destacar que PDVSA Gas con estas acciones se da por terminada la dependencia que hasta el año 2007 se tenía con el sector privado, en la prestación de este servicio público estratégico para el Estado y para la población. Aunado a esto, la nueva filial maneja 33% del sector comercial de gas metano domiciliario en el territorio nacional. Actualmente, la red de gas doméstico de la Gran Caracas está conformada por 2.300 kilómetros de tuberías que integran los ramales de alimentación, 50 estaciones de distrito y 70.000 estaciones de regulación que suministran gas a mediana presión (60 LPC) al usuario final, con tuberías de diámetros entre 1 y 6 pulgadas, que conforman la red de distribución.

CUADRO N° 20

Logros de PDVSA Gas Comunal

ESTADO	OBRAS Y SERVICIOS	BENEFICIADOS
Barinas y Apure	La puesta en servicio de la Planta Comunitaria de Llenado de GLP "Daniel Silva Pacheco", municipio Rojas. Y planta de propiedad social	25.000 familias
Carabobo, Anzoátegui, Lara, Falcón, Monagas y el Distrito Capital	Servicio de Gas Metano Directo	14.500 hogares
Región capital	Gas Doméstico	250.000 hogares
Oriente y Occidente	Abastecimiento gas doméstico bajo la responsabilidad del sector privado en conjunto con empresas municipales.	504.944 hogares

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Ahora bien, PDVSA Gas Comunal, S.A. hace notable el desarrollo social de las comunidades, por lo cual las ha integrado a la cadena productiva de esta filial de PDVSA, haciendo realidad a la fecha la instalación de 1.712 estantes comunales, los cuales facilitan y aseguran la distribución de cilindros contentivos de GLP; estos se encuentran repartidos a lo largo del territorio nacional, transfiriendo de esta forma la distribución final a la población. Es de resaltar que, como parte de la política de atención integral a los usuarios, se incorporó un número 0800 – BOMBONA.

Pdvsa en aras de ampliar su misión, apoya la clase menos favorecidos, los beneficios percibidos se encuentra en la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A. (PDVAL), con la finalidad de combatir el desabastecimiento, la especulación y el acaparamiento de los principales productos alimenticios de la cesta básica, se educó a PDVSA la creación de una empresa distribuidora de alimentos por lo que se funda la Productora y Distribuidora Venezolana de Alimentos, S.A. (PDVAL), la cual en muy corto plazo derrotó el acaparamiento y la especulación, con la distribución inmediata de productos alimenticios de la cesta básica, a precios regulados.

- De esta manera para garantizar el auto-abastecimiento de los rubros de grasas y aceites se logró la adquisición de las empresas Industrias Diana, C.A, Palmeras Diana del Lago, C.A, Indugram, S.A. y Productos La Fina, S.A.

- Y para tener la gobernabilidad de la cadena de frío se compró el Centro de Almacenes Congelados, C.A. (CEALCO), con una capacidad disponible de 42.000 toneladas métricas.

- Igualmente a fin de ampliar la red de comercialización y auto-abastecimiento se adquieren 43 instalaciones, compuestas por edificaciones para puntos de ventas, almacenes, terrenos, mataderos industriales y otros.

CUADRO N° 21

Logros en Materia Alimenticia- PDVAL

ALIANZA	NUMERO
	1.705 Pdvalitos comunales habilitados
	1 Pdvalito comunal construido
Estaciones de servicio PDV	10 Pdvales
Alianza institucional. Electricidad de caracas Instituto Nacional de Nutrición y Metro De Caracas.	11 Pdvales
	23 Pdvales Red, 3 Hiperpdvales, 34 mercados municipales, 1.261 panaderías populares

Fuente: Escalona, Amelia (2015)

Es necesario a juicio de la autora resaltar que en el año 2008 se logró la distribución de, 332.355 toneladas métricas de alimentos logrando atender una población de 8.459.246 y generando 1.600 empleos directos y 37.200 indirectos. Adicionalmente, se logró un ahorro promedio de 49% para los consumidores en los productos alimenticios vendidos por PDVAL, en comparación con el precio promedio de los mismos rubros de la red privada.

CAPÍTULO VI

EL ESTILO GERENCIAL PREDOMINANTE EN LAS EMPRESAS PÚBLICAS DEL ESTADO

6.1 La Problemática Gerencial en el Contexto Venezolano y los Razonamientos que Dificultan tal Alineación: La Preeminencia de un Estilo Gerencial Único

El abordaje a la problemática gerencial en el contexto venezolano y los juicios que dificultan la preferencia de un estilo gerencial único, amerita profundizar en el contexto venezolano y posterior en las empresa sujeto de estudio tales como PDVSA Y Petroquímica de Venezuela. En primer lugar factores que inciden a la hora de dictar lineamientos, tomar decisiones, ejecutar directrices de igual manera el dominio de grupo. En el caso del gerente venezolano hay que introducirse a la historia más que identificar sus características de estilos, rasgos, preferencias, tácticas, es importante entre otras; explorar sobre el talento innato que le hacen único como su carisma y propone asentar la gestión, partiendo de ese perfil, en la obtención de fortalezas que desarrolle su situación con respecto al perfil requerido para el futuro cercano. Mújica (2007), expresa:

> Independientemente de la latitud geográfica de donde provengan, los enunciados discursivos expresados en las propuestas teóricas que han venido conformando el pensamiento administrativo en los últimos treinta años, representan un aporte trascendental para la gerencia. En este sentido, el movimiento de la calidad, su mejoramiento continuo, la corriente axiológica soportándose en el proceso de reingeniería, la gestión de la diversidad ante el pluriculturalismo, presente en la globalización, así como la competitividad generada en las interacciones generales en el acercamiento de mercados y competidores, van enriqueciendo el campo de la administración como actividades presentes en la organizaciones de toda índole. (Pág., 54)

En los últimos años se observa en las organizaciones venezolanas un estilo gerencial autóctono que está enfocado en buscar oportunidades de uso bajo una orientación realista y

afirmativa. Mujica (Ob.Cit), enuncia que se requiere de una reconstrucción de los fundamentos teóricos de la administración, tomando muy en cuenta la interioridad de la persona individual como elemento recursivo de la persona colectiva, centrándose en las características del sujeto que ha emergido en el nuevo contexto .

Por otra parte, las perspectivas que han predominado en la captación, formación, desarrollo y retención del capital humano a nivel gerencial en los últimos años han requerido esfuerzos enfocados a subsanar áreas de deficiencias y carencias, o sencillamente áreas donde los talentos de la gente no aparecen tan evidentemente. Sin embargo, los autores Buckinghan y Clifton (2008), "han propuesto una visión emergente basada en el talento" (pág. 63). Los citados autores describen que los líderes y gerentes exitosos creen en las diferencias individuales y, en consecuencia, no pretenden cambiar a las personas, ni de erradicar las diferencias, sino de cultivarlas, ellos apuntan a dar prioridad al reconocimiento de las áreas de talento y su desarrollo hasta convertirlas en fortalezas. No obstante, en segunda instancia a neutralizar las debilidades sin dejar de conservar con primacía el enfoque en el desarrollo del talento, sobre todo aquellas que limitan directamente el desarrollo pleno de alguna fortaleza.

Para estos autores citados inicialmente, el talento es concebido como un patrón recurrente de pensamiento, sentimiento o comportamiento que puede aplicarse de manera productiva. Igualmente conciben las fortalezas como un desempeño casi perfecto en una actividad, es decir, para que una acción sea una fortaleza es necesario poder realizarla de manera constante. Reflexionan adicionalmente necesario el nutrir el talento, completándole con destreza y conocimiento a través de la práctica y el aprendizaje, hasta convertirlo en una fortaleza. La clave para un desempeño excelente está en encontrar la concordancia. Ahora bien a juicio de la autora, en la gerencia publica no solo basta el talento también un gerente público debe tener conocimientos básicos en materia de gerencia y planificación. Primeramente reflexionar sobre el impacto de la planificación en la gestión pública a partir de la descripción de sus funciones básicas y por ultimo tratar de aproximarse al proceso político de la planificación a través de la definición de los procesos de prospectiva o la planificación del largo plazo. Martin, (2005),

“destaca que en América Latina la planificación nace como condición a la promoción del modelo desarrollo inspirado en los organismos de cooperación” (pág., 19).

De igual manera el referido autor señala que la planificación fue teniendo auge y esta se fue adaptando según las tendencias dominantes en la escena institucional internacional, se hace mención:

- A los Inicio de los años 60-70 se le conoció como Planificación indicativa. Se introduce la planificación principalmente bajo este modelo, que orienta el gasto público y el incentivo a la inversión privada, basada en proyecciones del comportamiento de sectores estratégicos de los países (energía, infraestructura vial, educación, agricultura).
- En los años 80: época de crisis y ajuste. Planificación Estratégica Corporativa, la cual intenta anticiparse al futuro reconociendo que se trabaja en ambientes de alta incertidumbre y por tanto debe ser adaptativa. En la Administración pública la principal preocupación es lograr equilibrios fiscales, se disminuye sensiblemente el intervencionismo del Estado, la mayoría de la actividad económica se libra a la racionalidad del mercado.
- En los años 90: reformas liberales. Planificación Estratégica en la Administración Pública. Se impone un enfoque eficientista en la gestión pública. Se introducen con fuerza esquemas de privatización de los servicios que antes prestaba el Estado
- En Los años 2000: estabilidad, ajuste a las reformas. Planificación situacional Estratégica pública. Se implementan combinaciones estado y mercado. La Intervención del Estado se amplía en relación con las áreas, pero se concentra en ciertos aspectos de la actividad económica y social. Alianzas público privado para la producción de bienes públicos.

Se debe reflexionar acerca de lo que conlleva un proceso de planificación, en el caso de la gestión pública como se indica en el párrafo anterior se implementa la planificación estratégica situacional, la cual involucra los actores que intervienen, Matus (2006), “Planificar significa pensar antes de actuar, pensar con método, de manera sistemática; explicar posibilidades y analizar sus ventajas y desventajas, la planificación es la herramienta para pensar y crear el futuro". (p, 25).

Ahora bien, para poder entender esta situación se entra en el campo de la complejidad acotada por Morín (2007:32) de la siguiente forma: “Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”. Esta cita corrobora lo mostrado anteriormente de esas múltiples relaciones de los entes públicos con el entorno, lo cual se integra con ese entramado burocrático que caracteriza estas organizaciones, lo cual reafirma la mirada hacia lo complejo del estudio.En el avance de esta investigación, están presentes los aspectos de las ciencias sociales o las ciencias humanas, con la intencionalidad de descifrar la realidad desde el mundo de la vida. Al respecto, Martínez (2009) al referirse a esa forma de percibir la realidad por parte del sujeto, cita lo siguiente:

> La teoría del conocimiento o filosofía de la nueva ciencia en la que se apoyan, sobre todo, las ciencias humanas, rechazan el modelo especular, que considera al sujeto conocedor como un espejo y esencialmente pasivo, al estilo de la cámara fotográfica. Aceptan, en cambio, el modelo dialectico, respaldado por toda la orientación post- positivista actual, que considera el conocimiento como el resultado de una dialéctica (de un diálogo) entre el sujeto (sus intereses, valores, creencias, etc.) y el objeto o fenómeno de estudio.
> (p.18).

Por ello, en este abordaje se trata de relacionar en el discurso los mecanismos que giran en torno al Gerente Publico, vinculando la praxis y el discurso donde la interpretación de las evidencias permita llegar a un constructo teórico (teoría). Con relación al discurso Ricoeur, (2003) señala: “es una abstracción, que depende de la totalidad concreta integrada por la unidad

dialéctica entre acontecimiento y el significado en la oración". En ese constructo se irá esbozando la intencionalidad del autor de este trabajo, dilucidando esa totalidad y esas vivencias cotidianas de los gerentes públicos no solo frente a la demanda de la comunidad, sino también como es su estilo gerencial a la hora de dictar lineamientos o ejecutar sus funciones propias de su investidura. Al referirse al mundo de la vida cotidiana y la actitud natural, Schütz (2009:24) señala: "El mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el hombre puede intervenir y que puede modificar mientras opera en ella mediante su organismo animado".

Por otra parte se hace una consideración de acercamiento a la realidad sin reduccionismos dando apertura al enfoque holístico con la intencionalidad de abordar en el contexto de las ciencias administrativas los diferentes aspectos que hacen posible una eficiente gestión en las organizaciones, pero considerando siempre el asunto humano como realidad fenoménica.

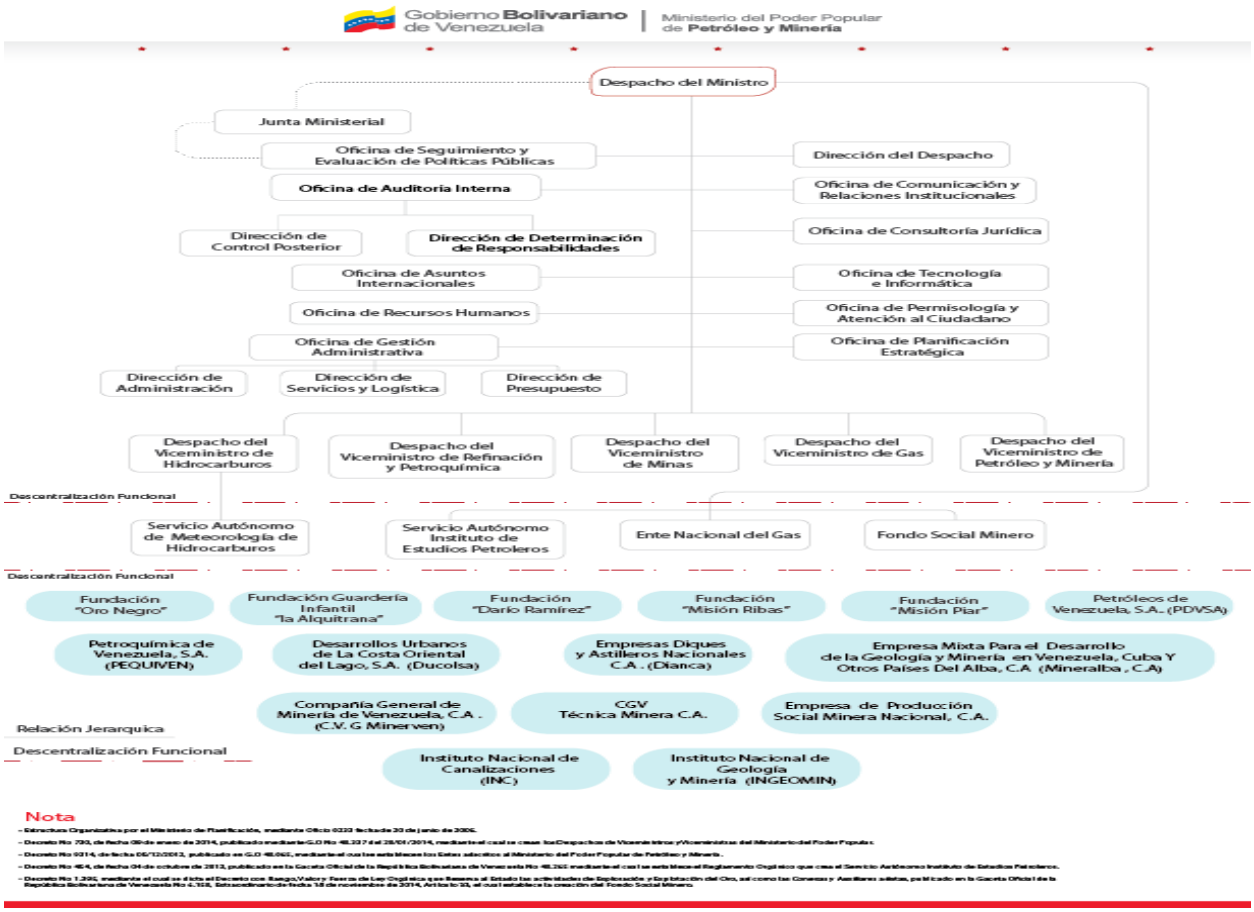
Es necesario en el análisis abordar la estructura organizativa de la institución y así conocer e identificar como está conformada y consentirá de cierta manera comprender como vienen dadas las instrucciones y si realmente existe la participación como gerencia o si sus funciones están dirigidas a la de un gestor de gobierno. Como puede observarse la estructura del ministerio de energía y minas a las cuales está adscrito PDVSA y Petroquímica, se evidencia como los lineamientos de la estructura organizativa viene en cascada. Señala Mujica (2006) que: "Dado el paradigma que ha prevalecido en las organizaciones venezolanas, se ha propiciado el acrecentamiento de las estructuras jerárquicas piramidales, pese a la afirmación de tener posturas de cambios de estilos gerenciales". (pág., 277).

La organización jerárquica comienza en la parte superior con el líder de más alto rango y luego cae en cascada a los gerentes subordinados y entonces los empleados subordinados por debajo de los gerentes, de los niveles estratégicos a niveles operativos. La realidad de los datos, más del 60% de los programas de cambio organizacional no alcanzan los resultados esperados, nos muestra que cualquier innovación organizativa o cambio cultural es un desafió adaptativo.

Es decir que su éxito está vinculado al cambio de hábitos y conductas fuertemente arraigados en la organización.

www.minem.gob.pe/minem/archivos/file/institucional/imagenes/ORGANIGRAMA_

GRAFICO N° 5



Sampedro (2009), señala "el gerente de hoy, más que sistematizar, se estudian algunas de las características de más fácil identificación del estilo gerencial venezolano" (pág. 4).

En el abordaje una vez agrupados por categorías se evidencio que desde la perspectiva de los trabajadores encuestados, el estilo gerencial en las empresas sujeto de estudio se interpretó en su mayoría rasgos autoritario que son más comunes y se repetían en diferentes regiones del país donde se realizó el trabajo de campo. En otros ambientes se apreció rasgos de participación y un

pequeño grupo de enfoque que debido a cambios por transiciones de gerencia suelen dirigir su gestión orientada en cumplimiento de normas y procesos.

En los venezolanos tienden a mostrar un estilo de liderazgo que procura cierto protagonismo y regionalismo. En Venezuela se observa estilos autoritarios de liderazgo, parte de ello se debe al arraigo histórico. La diferenciación socio-económica prevalece, aunque la discriminación por razas no se evidencia. Las líneas de autoridad son bastante claras en una organización formal, pero se vuelven borrosas cuando se habla de una estructura informal. Una cosa clave a recordar si estás en un papel de liderazgo informal, es que no tienes autoridad directa y tu capacidad para dirigir depende de tu capacidad para ganarte el respeto y la alianza de los demás. Las personas conscientes del liderazgo informal en el trabajo de su empresa pueden utilizar esto como ventaja para lograr más.

En las empresas sujeto de estudio se pudo caracterizar la experiencia con participantes de una manera amistosa e informal. Esto se pudo observar según la región abordada en el caso de Estado Zulia, Carabobo, Oriente. A pesar de la complejidad del entorno e incertidumbre reina en la mayoría de los casos la planificación emergente en cuanto a la improvisación en la toma de decisiones y uso de recursos más hacia la gestión social, son flexibles en el manejo del tiempo, son emocionales y emplean tácticas de poder, son irreflexivos y confían en la contraparte si sienten afinidad y se desarrolla la amistad. Son más abiertos, espontáneos e informales en complejo la gerencia media y alta que Directores. El grupo de gerentes que participaron, se encontró que estos son personas que utilizan el análisis y la lógica como forma dominante de enfrentar situaciones. Éstos optan por estructuras donde cada quien sepa muy bien lo que se debe hacer, y además donde las cadenas de mando estén bien definidas, utilizando el sistema integral de gestión de calidad. Por otra parte, los resultados de ese mismo estudio muestran que los gerentes abren espacios para la participación y se muestran optimismo y agradecimiento a trabajos bien realizados, lo cual es un factor importante para generar motivación y compromiso en la gente. A pesar de, son percibidos como sensibles a las necesidades de los otros. Kotter (1995):

> El liderazgo ha sido y probablemente seguirá siendo, un factor muy importante en la vida humana, pero en los últimos tiempos, tanto la necesidad de liderazgo en los puestos de dirección como la dificultades de hallar lideres para ocupar esos puestos se han acentuado más de lo que la gente piensa. (pág., 2)

6.2 Estilo Gerencial en las empresas Petroleras en Venezuela y el Comportamiento de sus Indicadores más Relevantes. Considerando la Cultura Organizacional y Gestión de la Calidad.

Abordar el tema del estilo gerencial no es tarea fácil, en Venezuela la Cultura e idiosincrasia así como el arraigo histórico la hacen muy particular, sin embargo, la necesidad de mejorar la gestión pública para que las instituciones marchen y concurra una mejor calidad de vida de la sociedad, es preciso analizar el estilo gerencial que prevalece en pro de mejorar y ser eficientes. Precisamente ahora, donde el sentir de toda la sociedad globalizada y donde la cultura forma parte de esa intencionalidad.

Para América Latina es necesario revisar su contexto y en el caso de Venezuela donde las empresas del Estado han sufrido cambios notables tanto en su estructura organizativa, como en las cadenas de mando y toma de decisiones. Actualmente se están atravesando por la implementación de un nuevo modelo económico llamado socio productivo. Hoy por hoy, en la gerencia de las empresas del Estado, se observa orientación al beneficio de los sectores sociales, se han caracterizado por un enfoque en actividades: un estilo gerencial orientado hacia la ejecución de planes de trabajo pre-definidos, en los cuales las actividades se vuelven fines en sí mismos. Este estilo se asocia con una administración de los objetivos estratégicos, tácticos y operativos enmarcados en el plan de la nación vigente, pero no se observa toma de decisiones estratégicas, más bien cumplimiento de órdenes o lineamientos. El equipo gestor por llamarlo de alguna manera, se orienta solo a directrices emanadas del Ministerio, alineadas al cumplimiento de actividades y de procesos.

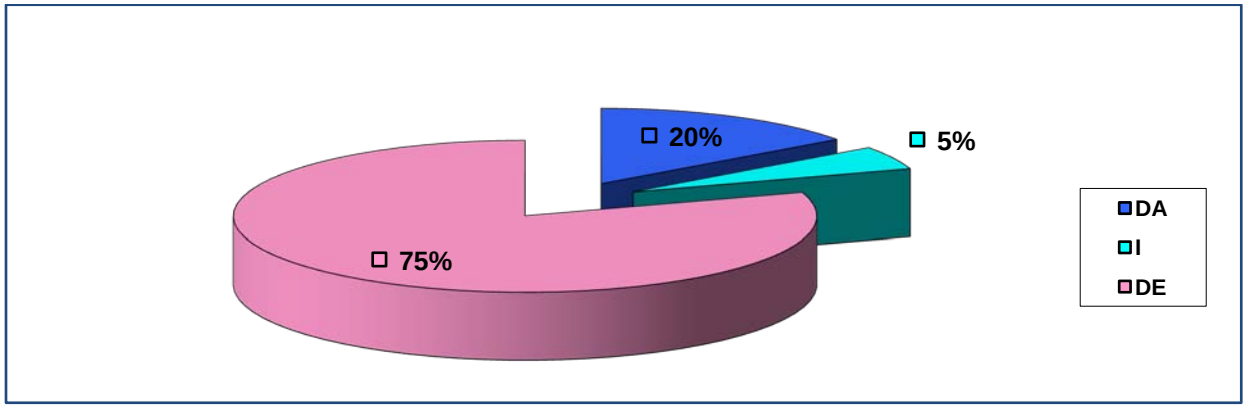
La autora señala que el producto o servicio de este estilo de trabajo radicaría en la entrega oportuna de un bien o de un servicio. Este estilo de gerencia se vuelve una gestión confinada en las actividades fácilmente controlables por el equipo gestor. Por otro lado, también se observa esfuerzos a involucrar a la sociedad en proyectos comunitarios, sin embargo en los últimos años la realidad es otra. Estos esfuerzos han estado dirigidos a facilitar el contacto con la población, incluyendo proyectos urbanos puntuales. Como consecuencia, este paradigma empleado en la gestión sólo requiere de información de evaluación de procesos o del monitoreo. Verificado desde la evaluación a través de la rendición de cuentas. Este estilo gerencial llega a depender de un supuesto tácito que el mismo cumplimiento de procesos o la sencilla entrega de un bien o servicio produzca valor para la sociedad.

De igual modo a la gerencia, le es suficiente el convencimiento que se hayan cumplido dichos procesos o que se haya entregado el producto. La efectividad del desempeño de los gerentes y la ejecución del plan se califica por el cumplimiento del plan de trabajo y optimización de recursos asignados en el logro de resultados o cumplimiento de objetivos sociales. La autora describe que en las empresas de Petróleo y Petroquímica de Venezuela se observa grandes esfuerzos por encauzar sus lineamientos y directrices, hacia un la gerencia social moderna, que consiste en una gerencia participativa y adaptativa de resultados, una gerencia de modificaciones de condiciones de vida. Entre las categorías que más se repetía asociada a la gerencia se encuentra la cultura organizacional y su vinculación a la gestión de calidad tiene los rasgos de ser flexible y enfocada en los objetivos que motivaron su propia existencia los objetivos de cambiar ciertas dimensiones de las condiciones de vida de un determinado grupo. Con un estilo y paradigma de gerencia social de esta naturaleza, los gerentes tienen incentivos naturales para manejar información sobre el cumplimiento de dichos objetivos. Tienen interés en establecer, esclarecer y negociar indicadores no ambiguos, verificables y fidedignos que permitirían analizar el cumplimiento o no de los objetivos sociales del plan estratégico. Dependerán de información sobre el cambio en condiciones de vida para pautar y guiar sus actividades gerenciales.

La autora expresa, este paradigma gerencial exige a los gerentes a encauzar sus esfuerzos tanto gerenciales como evaluativos a donde van a significar algo para el desarrollo social: hacia las poblaciones cuyas vidas se proponen mejorar. Mientras se popularice este estilo gerencial, va a ser crítico la implementación y sostenimiento de incentivos explícitos que susciten los procesos evaluativos y el uso de la información generada por la evaluación en la gestión de iniciativas sociales. Así, resulta fácil ganar apoyo político en favor de la iniciativa. Pero, dicha ganancia conlleva a costos en términos de gerencia efectiva y transparencia. De manera imprecisa, los equipos gestores pierden de vista su compromiso con ellos, y convierten las actividades de la iniciativa en los fines mismos de lo que proponen hacer. Se intenta concebir una buena gerencia y una evaluación rigurosa sencillamente, que obligue a las empresas sujeto de estudio, a explicar la manera en que estamos interpretando los resultados esperados.

GRAFICO N° 6

Efectividad en las Políticas públicas- Cumplimiento de objetivos



Según los resultados de los informe de gestión se observa que la empresa Petróleo de Venezuela y Petroquímica de Venezuela, S.A, ambas están orientadas al compromiso de emplear estrategias que permitan reconocer el éxito y el liderazgo carismático. Superado el reto de interpretar los objetivos de tal manera que sean precisos y verificables, aún se enfrentará cierto rechazo a estrategias de verificación y la normalización de procesos enfocados a estándares de calidad.

En la efectividad en las políticas públicas y el cumplimiento de objetivos, realmente lo que se pretende es considerar la percepción que los objetivos sociales sea de una naturaleza que permita su medición en un proceso evaluativo que no sea suficiente para describir y detallar algunas acciones y algunos logros del proceso de gestión. Sin embargo los resultados mostraron que el 75% de la gerencia expresa que "casi siempre se considera el marco de responsabilidad en la gestión, legitimando los valores de participación, corresponsabilidad, transparencia, honestidad, eficiencia, eficacia y calidad. Un 20% expone que siempre se ajusta la gestión al marco legal y tan solo un 5% manifestó que casi nunca se considera el basamento legal en los informe de gestión. Realmente lo que se pretende es que donde el cambio radique, si entendemos que medir consiste en caracterizar los atributos de algo o en reflexionar sobre ciertos aspectos de algo, la medición resulta ser un buen aporte al proceso evaluativo.

La complejidad de los objetivos sociales y raciocinio a tantos elementos entre ellos la evaluación ejecutada por las llamadas contraloría social, haciendo uso de su conformación legal, así como las condiciones del entorno han favorecido al desarrollo de una mística de complejidad alrededor de la evaluación. Esta mística, a su vez, contribuye al desarrollo de una resistencia a la evaluación. Sencillamente, concibe un desafío: en la medida que exista un papel importante de la evaluación en una gerencia enfocada en la generación de cambios en el bienestar social, habrá que superar las complejidades o dificultades del proceso evaluativo.

En las empresas PDVSA y Petroquímica de Venezuela, el hecho de haber ampliado su campo de acción de sus funciones que le son propias haciendo referencia las Misiones, así como la propia naturaleza que las comprende, es necesario mencionar que la práctica del análisis de políticas, programas y proyectos, se ha diferenciado a ejecutado en los últimos 14 años, con la implementación de control de gestión o monitoreo, a la evaluación de procesos y de la evaluación de resultados. El control de gestión, hace un seguimiento de las acciones de la iniciativa que se evalúa y los productos de dichas acciones. El BID (1997) señala que el monitoreo "busca comprobar la efectividad y eficiencia del proceso de ejecución, mediante la identificación de los aspectos limitantes y/o ventajosos…". El propósito del monitoreo consiste

en detectar de manera oportuna las fortalezas y deficiencias de los procesos de ejecución, con tal hacer ajustes para una óptima gestión de las iniciativas, “para optimizar los resultados esperados y responder a las expectativas de la ciudadanía”. (OECD, 1991).

En el monitoreo, el punto de referencia es la planificación o plan de acción para el programa y se analiza la ejecución del programa con respecto a dicho plan. El monitoreo hace un acompañamiento de la ejecución de actividades, la entrega de productos y el uso de recursos. Esta vinculación consiente juzgar con transparencia la ejecución del programa, manteniendo el supuesto que el plan de acción pre-programado siga siendo el camino indicado para lograr los objetivos del programa.

Cabe destacar que una gerencia eficiente, no solo le basta la presencia de herramientas idóneas tales como: planificación estratégica adecuada, vinculación del plan al presupuesto y eficiente control de gestión, para la efectividad de una gestión se requiere de gerentes con liderazgo carismático, lineamientos flexible en situaciones emergentes, benevolente y donde la toma de decisiones sea participativa. Ante este panorama.

No es fácil el compromiso de gerencial una organización, no solo se requiere conocimiento en el aérea, sino dominio del grupo, liderazgo, carisma y las ganas de hacer las cosas bien, pensado en ganar-ganar, que no solo se favorezca la empresa y aumente su productividad, de igual forma en el caso de las empresas publicas satisfacer el bienestar de la sociedad. Kliksberg (2009), plantea la gerencia social eficiente tiene que ver con optimizar el rendimiento de los esfuerzos del Estado y los actores sociales en el enfrentamiento de los grandes déficits sociales de la región, y el mejoramiento del funcionamiento y resultados de la inversión en capital humano y capital social. De igual modo el distinguido autor describe:

> Practicarla requiere ante todo pasar del enfoque prescriptivo usual en gerencia en otros campos, a un enfoque esencialmente "heurístico". Esta no es un área

> donde los problemas se pueden solucionar recurriendo a "recetas" disponibles, o a manuales, que prescriben qué se debe hacer. Es un terreno denso, surcado de complejidades, donde se debe hacer "un trabajo heurístico" explorar la realidad, prestar máxima atención a sus particularidades, tener muy en cuenta las experiencias comparadas, construir conocimiento a través del ensayo y error, reajustar continuamente los marcos de referencia en función de los hechos. Marcando el carácter muy particular del campo resalta Dennis Rondinelli luego de analizar una amplio número de proyectos de desarrollo movilizados por agencias internacionales que tuvieron limitados resultados, que uno de los factores actuantes fue que "irrespectivamente de la planificación del proyecto o de la forma en que se efectuó el análisis técnico raras veces se hace la observación de que los problemas encontrados eran impredecibles"6. La impredecibilidad a que alude está indicando los niveles de complejidad que pueden esperarse en la gestión de programas sociales de amplio alcance. (pág., 4)

Es preciso analizar el Comportamiento de sus Indicadores más relevantes considerando la cultura organizacional y gestión de la calidad, como punto de referencia. Las empresas sujeto de estudio está en proceso de cambios importantes, entre los cuales se pueden enfatizar la adecuación a las exigencias normativas de un sistema de gestión de la calidad, que ha sido desarrollado en los lineamientos de la Internacional Standard Organization (ISO). Organización mundial ubicada en Ginebra, Suiza, fue creada en 1948 y está conformada por 140 países, entre los que se encuentra Venezuela. El objetivo de la Internacional Standard Asociation es puntualizar los estándares en busca de un consenso en torno a la calidad de las actividades productivas, que abarcan el diseño de los procesos y la aplicación de normas con especificaciones técnicas. En Venezuela el organismo evaluador y acreditador es el Fondo para la Normalización y Certificación de la Calidad (FONDONORMA. La norma ISO 9001. Se refiere a la gestión y aseguramiento de la calidad, a través de un sistema aplicable al diseño, desarrollo, fabricación, instalación y servicio posventa que se desarrolla en la empresa.

Lo que se trazó la empresa fue lograr esta certificación, que es reconocida a nivel internacional, para el avance de los niveles de competitividad. Preliminarmente a este proceso de normalización se había reforzado el modelo de gestión para alcanzar la excelencia en todos sus

procesos bajo un enfoque de mejoramiento continuo y la implantación de un sistema de información automatizado, que utiliza como herramienta un prototipo de tecnología avanzada, conocido como SIG (Sistema Integral de Gestión). Tal como lo plasma sus informes www.pequiven.com/pqv_new/noticia

Pequiven se ha propuesto obtener la certificación de todos sus procesos, fabricación de productos y prestación de servicios, para lo cual la gerencia corporativa de Sistema Integrado de Gestión (SIG) ideó un plan que prevé cambios desde el interior de la organización, necesarios para garantizar la ejecución de esta meta fundamental. La empresa aborda temas relacionados con los procesos, estructura organizacional, recursos y responsabilidades de los trabajadores y trabajadoras", expresó en el abordaje el gerente corporativo de Sistema Integrado de Gestión. Actualmente, de acuerdo con los planes de la Corporación, los procesos medulares a los que se le están dando prioridad son los de manufactura, comercialización y mantenimiento.

Por lo tanto, los próximos sistemas a certificar corresponden a las áreas de fertilizantes, específicamente las plantas de Amoníaco y Urea y la extensión del sistema de la planta de PVC y MVC para dar lugar a la certificación de la producción de Vinilos, en el Complejo Ana María Campos. Los sectores operacionales que sucederán en el proceso de certificación son el Terminal de Almacenamiento y Embarque de Borburata (Carabobo), organización que opta por la certificación del sistema de gestión ambiental con base en la Norma ISO 14001, así mismo se incluyen los servicios operacionales del Complejo Petroquímico José Antonio Anzoátegui (Anzoátegui).

Para esto, Pequiven cuenta con asesores externos coordinados por la gerencia corporativa SIG, conjuntamente con consultores internos de cada organización, los cuales mantienen las acciones del sistema de calidad ordenadas mediante los parámetros de las normas ISO, forma establecida de concebir el trabajo. Una vez que hayan sido certificadas todas las plantas antes mencionadas con la Norma ISO 9001, se desarrollarán los sistemas de gestión ambiental y su

respectiva legitimación de la Norma ISO 14001. No obstante existen ya ocho sistemas certificados dentro de la empresa entre los cuales se encuentran en el Complejo Ana María Campos las plantas de PVC, Olefinas I y II, Clorosoda, los Talleres de Mantenimiento Central y la gerencia de Asuntos Médicos; en el Complejo Morón las plantas de Fertilizantes Nitrogenados y el Terminal de Almacenamiento y Embarque de Borburata; así como la gerencia de Control de Riesgos e Investigaciones en todas las áreas operativas de Pequiven.

Estos procedimientos se consideran parte de la primera etapa cuyo fin es la conformación de un Sistema Integrado de Gestión, mediante el cual, Pequiven certificará sus procesos en la gestión ambiental, seguridad, salud ocupacional, responsabilidad social y calidad. existe una metodología corporativa organizada en tres fases: la primera consiste en la aplicación de las normas de las operaciones, es decir, la documentación de políticas, procesos, reglas, instrucciones de trabajo, registros, índices de gestión, planes de control estadístico de procesos y los planes de mejora de los mismos. La segunda etapa se asienta en la medición de los índices de gestión, análisis de tendencias, diagnóstico y análisis de las causas de los problemas (No conformidad) y las respectivas soluciones. Mientras que el tercer pasó contempla la ejecución de las auditorías internas y externas por parte del ente certificador.

Una vez todos los procesos estén conforme a las disposiciones establecidas, se procederá a cumplir con el protocolo de certificación por parte de Fondonorma.

ww.pdvsa.com/interface.sp/database/fichero/free/4873/578.PDF

En cuanto PDVSA está enmarcada dentro de un proceso que formula y ejecuta proyectos, en alineación y articulación con los planes sociales del Estado para beneficio del país y de las comunidades y con base en lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en sus artículos N° 302 y 311, y en la Ley Orgánica de Hidrocarburos, en su artículo N° 5, referidos a la participación de PDVSA en el desarrollo social e integral del país y con la

finalidad de apoyar las obras y servicios destinados al desarrollo de infraestructura y vialidad, actividades agrícolas, salud, educación, agroalimentarias y cualquier otra inversión productiva en Venezuela.

De igual forma, las operaciones de PDVSA se orientan hacia el logro de un nivel de desarrollo sustentable y sostenible en el tiempo, considerando la utilización plena del potencial humano; el manejo eficiente, social y técnico del gasto público social, y el respeto por el equilibrio ecológico. En este sentido la nueva PDVSA ha asumido un profundo compromiso con el ambiente y la salud, con el cual se pretende prevenir la generación de impactos ambientales, sanear y restaurar los pasivos ambientales y reducir las desviaciones en materia de salud ocupacional y seguridad industrial. La misión que persigue PDVSA en este tema es asegurar que los procesos, operaciones, productos y servicios de la Corporación sean realizados en condiciones socio-ambientales sustentables y en ambientes de trabajo dignos y saludables, que permitan proteger el ambiente y preservar la salud de sus trabajadoras, trabajadores y comunidades en general.

Se evidencio en el abordaje que PDVSA tiene la responsabilidad de consolidar el sistema de gestión de PDVSA, en esta propuesta de sistema integrado confluyen normas internacionales adoptadas por diversos países, en las cuales se orientan las tareas requeridas para garantizar los productos o servicios que satisfagan las necesidades de los usuarios, en un ambiente de trabajo seguro, respetando el ambiente. Entre los beneficios de instalar un sistema de gestión destacan: la simplificación de tareas y documentos, mejoras en tiempos de respuestas, aumento de la coherencia interna y auditabilidad de los procesos y toma de decisiones sobre la base de los indicadores de gestión. Este tipo de sistema les permitirá un enfoque sistemático y una visión global de la organización.

En cuanto al indicador de la cultura organizacional constituye un elemento estratégico para la consolidación del modelo socio productivo de gestión. Vale señalar que en la actualidad, muchas organizaciones emprenden su gestión gerencial bajo los viejos paradigmas de la administración, enfocados en discursos gerenciales donde las estructuras verticales aún mantienen su fuerza y el tema del poder sobre el alcance de los objetivos, prevalecen frente a otros aspectos del contexto, como lo son la cultura organizacional. Por su parte, Koontz y Weihrich (ob.cit:334) acota: "La eficiencia de una organización también se ve influida por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control". No podemos dejar de mencionar a Morín (2001) donde afirma:

> La cultura, que es lo propio de la sociedad humana, está organizada/es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. (p.19)

Asimismo, la cultura en las organizaciones se ve influenciada por la idiosincrasia y las tradiciones de las diferentes regiones geográficas. Sobre este aspecto, Señala Robbins (2004:225):

> Que la cultura organizacional es un sistema de significados compartidos por los miembros de una organización, que la distinguen de otras. Este sistema es un conjunto de características que valora la organización. Existen, según las investigaciones realizadas por el autor, siete características básicas que captan la esencia de la cultura de una organización.

1. Innovación y correr riesgos: Grado en que se alientan a los empleados para que sean innovadores y corran riesgos.
2. Minuciosidad: Grado que se espera que los empleados muestren exactitud, capacidad de análisis y atención a los detalles.

3. Orientación a los resultados: Grado en que la gerencia se centra más en los resultados más que en las técnicas y procedimientos para conseguirlos.

4. Orientación a las personas: Grado en que las decisiones de la gerencia toman en cuenta el efecto de los resultados en los integrantes de la organización.

5. Orientación a los equipos: Grado en que las actividades laborales se organizan en equipos más que individualmente.

6. Agresividad: Grado en que las personas son osadas y competitivas, antes que despreocupadas.

7. Estabilidad: Grado en que las actividades de la organización mantienen el estado de las cosas, en lugar de crecer.

Ríos (2003), en su artículo cultura organización, la clasifica en dos tipos: Débil o Fuerte. Una cultura fuerte es lo ideal de una organización. Una cultura débil es la que se debería de cambiar.

CUADRO N° 22

Tipos de Cultura

CARACTERISTICAS	DEBIL	FUERTE
AUTONOMIA INDIVIDUAL	Supervisión estrecha. El personal tiene poca liberta en su trabajo	Supervisión general. El personal tiene libertad de resolver los problemas de su cargo
ESTRUCTURA	Puesto de trabajo estandarizado. Reglas y procedimientos debidamente formalizados	Puestos de trabajo flexibles. Reglas y procedimientos no formalizados
APOYO	La gerencia centra más su atención en la producción y muestra escaso interés por su personal	La gerencia muestra gran interés, ayuda y afabilidad por su personal.
RECOMPENSA Y DESEMPEÑO	Se aprecian y premian la fidelidad, el esfuerzo, la cooperación. Se desconocen los niveles productivos del personal	Las compensaciones y ascensos que se otorgan al personal están basados en su nivel de productividad.
TOLERANCIA AL	La gerencia mantiene un nivel	La gerencia intencionalmente

CONFLICTO	mínimo de conflicto constructivo, debido a la presencia de conflictos disfuncionales o destructivos	aumenta la intensidad del conflicto funcional o constructivo, lo suficiente para que siga siendo viable, autocrítico y creativo.
TOLERANCIA AL RIESGO	Baja propensión al riesgo. No se estimula al trabajador a ser innovador	Elevada propensión al riesgo. Se alienta y utiliza el talento creativo e innovador del personal

Fuente. Escalona Amelia (2015)

Al respecto Iranzo (1996) agrega en relación a las organizaciones del sector químico venezolano:

> …En las empresas del mico sector petróleo y petroquímico, el proceso de desconcentración de las decisiones y descentralización del mando es aún muy restringido…la mayoría de las empresas o no han realizado modificaciones sustanciales en este aspecto o por el contrario han centralizado aún más la organización…el aumento en los niveles de concentración de las decisiones es llamativo en las empresas que dicen estar adelantando procesos de cambio gerencial… (pág., 253)”

Sobre este planteamiento, sostiene Alles (2007):

> Para conducir es preciso conocer, observar y actuar sobre los comportamientos tanto del que conduce desarrollando las competencias y habilidades del manager o gerente como de sus colaboradores o subordinados.” Este comportamiento dentro de las organizaciones es el reflejo de la Cultura Organizacional que en ella se desarrolla, estableciéndose a través de códigos de conducta permitidos que son aprendidos por los individuos a través de procesos de socialización o convivencia. (Pág., 12)

Por su parte Robbins (2004:528) señala que la Cultura cumple varias funciones dentro de las organizaciones:

1. En primer lugar, define los límites, es decir, establece distinciones entre una organización y las otras.
2. En segundo lugar, transmite una sensación de identidad a los integrantes.
3. Tercer lugar, facilita la aceptación de un compromiso con algo que supera los intereses personales.
4. Cuarto, aumenta la estabilidad del sistema social. La cultura es el aglutinante social que mantiene unida la organización al darle los criterios apropiados sobre lo que los empleados deben decir y hacer.

Por último, la cultura sirve como un mecanismo que crea sentido y permite el control, que orienta y da forma a las actitudes y comportamientos de los empleados. Existe la tendencia a confundir la cultura con lo que a menudo se conoce como clima de la organización. "Este último se refiere al modo en que se siente la gente sobre uno o más criterios en un momento determinado..." mientras que Cultura "...trata de los supuestos, creencias y valores subyacentes de la organización. (Hunt, 1993, p. 111)

Por su parte, Martínez (2009), sostiene que el debate sobre cultura y el clima organizacional radican en las diferencias metodológicas y epistemológicas

Esta influencia, sin duda, debe ser observada dentro de la gestión gerencial de las empresas del sector Petroquímico del estado Carabobo, a la hora de tomar decisiones, dado que el comportamiento de los individuos que las conforman muestra unos valores y creencias compartidas que dependiendo de ellos se pueden o no alcanzar los resultados esperados por la organización. En el discurso de la cultura, se puede observar en el devenir histórico que el conocimiento se va transfiriendo de una generación a otra y de una ubicación geográfica a otra, dando lugar a la transculturización en las organizaciones. De igual manera, emerge de ese conocimiento “las organizaciones que aprenden”, es decir no sólo es el cambio de la conducta en el individuo, sino que, se personifica la organización y se crea en torno a una empresa una caracterización de su manera de ser Senge (ob.cit:20) complementa: “Una empresa no puede ser excelente, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor”.

En este trabajo se busca en un sentido holístico, engranar los diferentes aspectos administrativos y prácticas gerenciales que puedan mejorar la gestión de las empresas públicas del Estado específicamente las empresas del sector petrolero y petroquímico. Sin embargo, algunas gerencias dentro de las organizaciones sujeto de estudio el caso específico PDVSA y petroquímica, no siempre son los esperados, principalmente porque durante los procesos de planificación gerencial no se considera el talento humano como el motor fundamental para que los mismos sean alcanzados, dándole más importancia a otros aspectos como las estructuras rígidas de mando y decisiones centralizadas que emanan directamente desde el Ministerio de Energía, Minas y Petróleo. Vemos pues, que guiar y liderar equipos amerita de gran responsabilidad, ya que si el Sector petróleos y Petroquímico asume la misión de un modo integral enfocando las energías no sólo hacia el logro personal, sino hacia el logro colectivo y particular de todos aquellos que con su esfuerzo apoyan e impulsan la gestión gerencial de estas empresas, sin duda los resultados esperados serán superiores en términos de producción y satisfacción laboral.

Es por ello, que a la hora de tomar decisiones gerenciales asociadas al logro de los objetivos organizacionales, que involucran el recurso humano, es de vital importancia observar detenidamente los factores o elementos que componen el ambiente de trabajo, estos factores son percibidos directa o indirectamente por los trabajadores que se desempeñan en el mismo y que bajo el enfoque gerencial se ha abordado como: la cultura organizacional. En tal sentido, el presente estudio constituye un gran aporte a las empresas públicas de este sector, ya que surge como una propuesta innovadora, partiendo de la realidad observada. Esta realidad, debe ser vista por los gerentes de estas organizaciones como oportunidades de mejoras en los resultados de su gestión, ya que de continuar con estilos gerenciales poco participativos e indiferentes del entorno laboral, podrían verse afectados los resultados que esperan y en consecuencia seguir deteriorando, consientes o no.

CAPITULO VII

LAS POLITICAS PÚBLICAS ACTUALES, EFICIENCIA DE LA GESTION EN UN CONTEXTO COMPLEJO

7. **Apuntes Sobre las Organizaciones Públicas y la Complejidad: Experiencias y aprendizajes.**

En un contexto complejo es preciso conocer las herramientas para enfrentar la incertidumbre y el conflicto. Manejar buenas estrategias cimentando la viabilidad del plan y tener visión prospectiva. Sin embargo los métodos y técnicas serán usados en su momento a contenidos y contextos que, si bien son concretos en cada caso, estarán condicionados por realidades superiores: por la manera de entender el mundo en que vivimos, por la visión que se tenga del futuro, por la condición general que se adopte para enfrentar ese mundo y definitivamente por las formas peculiares que estas variables adoptan en Venezuela. Al abordar el tema de las políticas públicas en Venezuela, es inevitable considerar su entorno y complejidad, así como el nuevo modelo socio económico productivo, que se plantea implementar, estos hallazgos, orientan a la autora a discernir inicialmente, a lo denominado el nuevo modelo productivo; Alvarado (2009), plantea lo siguiente:

> En el siglo XXI no es lo mismo socialismo que revolución. Un gobierno socialista es aquel que prioriza lo social; es decir, garantiza el derecho de todos los ciudadanos al empleo, la alimentación, la educación, la salud, la vivienda, etc. Un gobierno capitalista es aquel que prioriza al capital; es decir, destina los recursos públicos a ofrecer incentivos a los capitalistas nacionales y extranjeros para que inviertan en el país, para lo cual les concede todo tipo de favores arancelarios, fiscales, financieros, cambiarios, compras gubernamentales, suministro de materias primas, etc., que les facilite a los capitalistas maximizar su ganancia y rentabilidad. (P, 2)

El citado autor esboza que a diferencia, para un gobierno socialista lo primero es luchar contra el desempleo, la pobreza y la exclusión social; es garantizar a todos los ciudadanos el

pleno disfrute de sus derechos sociales básicos y esenciales con el fin de lograr el desarrollo humano integral de todas las personas. Un gobierno socialista protege a los trabajadores de la explotación del capital a través de medidas para fijar salarios mínimos, asegurar la inamovilidad laboral, controlar los precios de los productos de primera necesidad para preservar el poder adquisitivo de los salarios reales. Para un gobierno capitalista lo primero es ofrecer plenas garantías a la inversión privada para hacer crecer la producción, las ventas nacionales y las exportaciones; gobiernan para servir al capital eliminando regulaciones y controles que puedan favorecer o proteger a los trabajadores, los consumidores y el ambiente, están al servicio del proceso de acumulación capitalista que busca elevar al máximo sus metas de lucro, la ganancia y rentabilidad.

Según la autora se evidencia en el abordaje a los sujetos de estudio, como el naciente progreso de las democracias de Latinoamérica y el Caribe, ha implicado e implica retos enormes para el conjunto de actores del sector público, el hecho de reducir drásticamente los presupuestos, mantener a pesar de los procesos de globalización una cierta capacidad de control político de la economía; satisfacer cada vez mayores y heterogéneos requerimientos de los ciudadanos respecto a las prestaciones vinculadas a los poderes públicos; desafiar la creciente competencia entre las administraciones públicas tanto a nivel local como regional o internacional, corregir los conflictos de redistribución vinculados a los fenómenos de exclusión padecidos durante largos períodos por determinados grupos sociales; responder a la creciente necesidad de una profesionalización en la gestión de unos recursos públicos que tienden a limitarse; atender a la necesidad de una evaluación metódica de los efectos de las leyes, reglamentos y otras normas; acertar fórmulas para la integración política de las minorías y para la solución consensual de los conflictos que las oponen a la mayoría.

La experiencia y aprendizaje, para estas empresas Petroleras y Petroquímicas, experimenta un gran número de respuestas institucionales a estos retos de complejidad. Hallamos en las agendas gubernamental y parlamentaria, a todos niveles local, regional, nacional, heterogéneos proyectos piloto para la implementación de propuestas derivadas de lo que se ha denominado la

nueva gestión pública o plan de la patria, o la reinvención o modernización del Estado. Mientras tanto, otros puntean a la necesidad de reforzar la democracia con nuevas formas más innovadoras y directas, menos encerrada en las instituciones.

A estos procesos se añaden propuestas de reformas alternativas para los poderes legislativo y ejecutivo, o planteamientos más generales sobre la gobernanza de los asuntos públicos. Al mismo tiempo, surgen nuevas visiones de defensa de lo público que postulan encontrar formas más compartidas socialmente de definir los intereses generales del pueblo. En este argumento de incertidumbre creciente y de exigencia en la búsqueda de soluciones viables y generadoras de consenso, los actores político administrativos demandan, más que nunca, de análisis que apuesten en perspectiva las posibles alternativas y variables en los procesos de modernización, del sistema político administrativo en general y de las intervenciones de estos mismos actores en cada caso concreto.

Por lo tanto en referencia al punto de abordaje del análisis de políticas públicas tal como aquí se esboza, trata de suministrar elementos de comprensión, e incluso de respuesta, a los interrogantes fundamentales acerca de la legitimidad, la eficacia y la continuidad o sostenibilidad de las acciones públicas. Este estudio de las políticas públicas actuales y eficiencia de la gestión en un contexto complejo, que se plantea, se delimita a partir de tres características principales, un análisis de las interacciones entre actores públicos y privados; un análisis en términos de problemas públicos; un análisis comparativo. Se pretende en cierto modo interpretar al Estado, y de manera más amplia al sistema político administrativo, de las empresas petroleras y petroquímicas en función de su influencia sobre la economía y la sociedad.

En primera instancia es tratar de entender las complejas interrelaciones que genera la acción pública. Para ello se analizan desde la perspectiva de las oportunidades y los obstáculos que dichas instituciones representan para los actores de las políticas públicas. Se busca entender al Estado en acción a partir de los actores públicos y privados involucrados en un sector de

intervención específico, a partir de los recursos que estos actores manejan y teniendo también en cuenta a las instituciones que reglamentan sus acciones. Estos tres elementos como lo son los actores, recursos, e instituciones, consienten comprender las conductas, individuales y colectivas, así como los resultados que de ellas puedan derivarse, tanto en términos de dominio sobre la sociedad como a nivel institucional, es decir, en lo referente a la organización del sistema político administrativo. Se trata pues de puntualizar y comprender la lógica que encierra la acción del as mencionadas instituciones y actores desde el ángulo de su contribución a la sociedad.

En segunda instancia la autora procura en su abordaje concebir las estructuras y procesos de las empresas petroleras y petroquímicas desde una perspectiva global y no únicamente en función de su coherencia y eficiencia interna. La gestión del recurso humano es indiscutiblemente necesaria. Pero, conviene recordar que la mejora del funcionamiento intrínseco del sector público no constituye un fin en sí mismo, sino uno de los medios que han de terminar permitiendo brindar servicios públicos de calidad. También es oportuno y políticamente reveladora evaluar procesos de reorganización en cascada administrativa desde una lógica más política.

La autora relata que se debe examinar una institución pública en función de sus productos, de su relación con otras actividades públicas y de sus efectos en los grupos sociales involucrados, realmente se apunta hacia una reforma organizacional en la perspectiva de una mayor eficacia de la acción pública.

Según informe de gestión (2013), la autora a partir de su paráfrasis crítica y reflexión sobre lo esbozado inicialmente, cree necesario hacer mención histórica de la estructura organizativa, de PDVSA sujeto de estudio, donde se detalla que hasta el 31 de diciembre del año 1997, PDVSA condujo sus operaciones en la República a través de tres filiales operadoras principales: Lagoven, S.A, Maraven, S.A y Corpoven, S.A. estas organizaciones se fusionaron en una sola, a partir del 1° de enero de 1998, siguiendo la estrategia corporativa de maximización de esfuerzos

y renombrándose la entidad como PDVSA, Petróleo y Gas, S.A. se inició así un proceso de transformación de las operaciones con el objetivo de mejorar la productividad, modernizar los procesos administrativos y aumentar el retorno del capital.

Posteriormente para mayo de 2001, PDVSA Petróleo y Gas S.A, cambio su denominación social y se convirtió en PDVSA Petróleo, S.A, originándose así otra modificación en la estructura organizacional de la corporación, al pasar la actividad relacionada con el manejo del gas natural no asociado a una nueva filial PDVSA Gas, S.A, concretándose la transferencia de personal, activos y campos operativos para finales del año 2002. Asimismo, durante los años 2005 y 2006, y en el marco de la política de plena soberanía petrolera y de unión latinoamericana, la corporación constituyo dos filiales para materializar los acuerdos energéticos suscritos con otros países latinoamericanos y del Caribe: PDVSA América, S.A y PDV Caribe, S.A, respectivamente.

De igual modo se impulsó el proceso de evaluación de los mecanismos legales para finiquitar los llamados convenios operativos la cual se materializa el 1° de abril de 2006, a través de CVP, esta acción estuvo orientada a retomar la soberanía nacional y así apalancar la maximización de la renta del negocio, definiéndose la migración de estos convenios a empresas mixtas, en los cuales el Estado conserva la mayoría accionaria. El 1° de mayo de 2007, fue nacionalizada la Faja Petrolífera del Orinoco (FPO) con el objetivo de consolidad la plena soberanía petrolera y así orientar la reserva más grande del planeta al desarrollo nacional. Todo esto aunado al fortalecimiento del desarrollo nacional, a través de las líneas estratégicas señaladas en el Plan de la Nación, bajo las premisas de seguridad y soberanía económica y como apoyo a los proyectos del Plan Siembra Petrolera.

También, se observa una estrategia organizacional de las filiales está supeditada al objeto social de cada una y al sector económico al cual pertenecen. Para 2012 se modifica nuevamente la estructura organizativa. PDVSA, S.A, es una empresa comprometida con el pueblo

venezolano y persigue como objetivo asegurar el manejo transparente y eficiente de los recursos del Estado, bajo principios éticos, en beneficio de los intereses de Venezuela, todo por medio de un conjunto de normas que regulan la estructura y funcionamiento de esta entidad.

De igual modo a autora manifiesta que han implementados lineamientos estratégicos y acciones, que se han ejecutado con éxito, políticas sustentadas con orientación humanística. En su mayoría los objetivos se han apalancados en reconocer que el trabajador tiene un salario equitativo y suficiente para sus necesidades y de su familia, completando con otros medios de protección social. Cabe destacar que esta política está vinculada a incentivar el afianzamiento de los trabajadores en aéreas estratégicas del negocio.

Los lineamientos estratégicos y políticas en materia de hidrocarburo y petroquímica, están fundamentadas en la Ley del Plan de la Patria, segundo Plan socialista de Desarrollo Económico y Social (2013-2019), aprobado por la Asamblea Nacional, el cual contiene directrices políticas, sociales, económicas, geopolíticas del Gobierno Nacional, este plan esta formulado dentro de la orientación estratégica de construir y fortalecer estas empresas del Estado, en el contexto globalizado y complejo, contribuyendo a la construcción de un mundo multipolar impulsada en el siglo XXI.

De igual modo la autora expone como empresas como PDVSA, S.A y Petroquímica de Venezuela, S.A orienta su campo de acción al desarrollo social del país donde se orientan al apoyo a misiones y proyectos sociales, estas contribuciones se realizan a través del Fondo Independencia 200, Fondo Simón Bolívar para la reconstrucción integral, Fondo de Desarrollo Social de PDVSA, Fondo de Asfalto y Fondo de Empresas de Propiedad Social (EPS), además de las contribuciones al Fondo de Desarrollo Nacional (FONDEN), al Fondo para el Desarrollo Económico y Social del País (FONDESPA), Fondo Conjunto Chino Venezolano y al Fondo de Ahorro Nacional de la Clase Obrera (FANCO).

La autora subraya, que no es tarea fácil para los actores sociales, en este caso la gerencia de las empresas de Petróleo y Petroquímica, cambiar las relaciones sociales de producción prevalecientes asentado en el rescate de las tradiciones, el respeto al ambiente y las relaciones equitativas de producción, que admita la transformación de los recursos; es darle poder a las comunidades, pasa entonces por impulsar el desarrollo de un nuevo tejido de empresas cualitativamente distintas, en las que el carácter de la propiedad no sea ni privada ni estatal, sino colectiva o comunal; en las que el fin no sea el lucro sino la producción de bienes y servicios para satisfacer las necesidades básicas y esenciales de la gente; en las que el trabajo no sea sólo un medio de vida sino un instrumento para el desarrollo humano integral. Esto implica promover las Empresas de Propiedad y Producción Social (EPS) como célula fundamental de un nuevo tejido productivo guiado por principios de solidaridad y cooperación, el cual persigue el desarrollo integral de las personas, el desarrollo equilibrado de los diferentes sectores económico, el desarrollo armónico y proporcional de las regiones. Partiendo del Plan de la Nación 2013-2019, de cara a la construcción del nuevo modelo productivo socialista, el Gobierno Bolivariano se observa que "La producción en la búsqueda de lograr trabajo con significado se orientará hacia la eliminación de la división social del trabajo, de su estructura jerárquica actual y a la eliminación de la disyuntiva entre satisfacción de necesidad y producción de riqueza. El modelo productivo responderá primordialmente a las necesidades humanas y estará menos subordinada a la reproducción del capital".

De igual modo, las líneas estratégicas del referido Plan de la Nación revelan claramente que el gobierno de la República Bolivariana de Venezuela afirma que "El modo de producción capitalista no sólo estratifica a los seres humanos en categorías sociales irreconciliables, sino que impone un uso irracional y ecológicamente insostenible de los recursos naturales". Sin lugar a dudas, en la construcción de un nuevo modelo de producción(NMP) que libere a los trabajadores de la explotación del capital, la lucha de los trabajadores no puede reducirse única y exclusivamente a lograr aumentos de salarios o a reducir la jornada laboral, aspectos a lo que se limita la interpretación economicista de los marxistas reduccionistas y que tanto ha influido en la

lógica del sindicalismo tradicional que superpone la conquista de reivindicaciones monetarias, dejando de lado lo más importante: la transformación revolucionaria de la economía capitalista en un nuevo modelo productivo socialista.

CAPÍTULO VIII

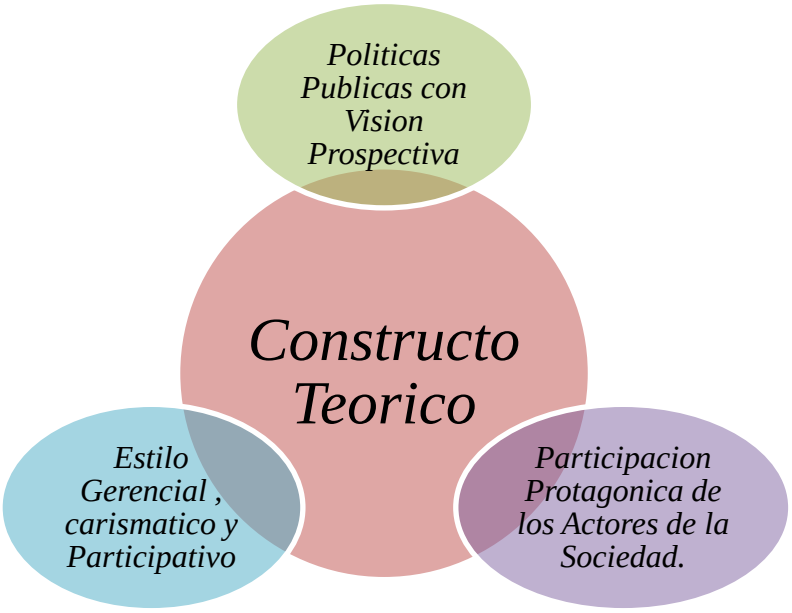
CONSTRUCTO TEÓRICO CONTENIDO EN LAS DIMENSIONES DE LAS POLÍTICAS PÚBLICAS Y EL ESTILO GERENCIAL DESDE LAS EMPRESAS DEL SECTOR PETROLERO

La investigación tuvo como intención generar constructos teóricos que fundamenten las políticas públicas y estilo gerencial de las empresas del sector petrolero y petroquímico en aras de fortalecer la gestión pública del gerente venezolano en contextos complejos. Los referentes teóricos sobre políticas públicas, estilo gerencial, empresas del Estado, sobre las competencias y lo relacionado con contextos se utilizaron solo para tener una perspectiva que ayudara a la investigadora a obtener datos relevantes y abstraer categorías significativas para el análisis de los datos.

Se presenta soportado en tres pilares fundamentales: políticas públicas de visión prospectiva enmarcadas en estrategias efectivas, estilo gerencial benevolente y participativo, asimismo, la participación protagónica de los actores sociales y la comunidad en el diseño y ejecución de las políticas públicas a través del plan de la nación, con la intención de romper con los paradigmas tradicionales en la administración de las Empresas del Estado, y desplegar una solución en la búsqueda de una gestión de calidad.

En el siguiente gráfico se identifica la relación del constructo que se generó en el estudio, al que se denominó triangulo prospectivo contenido en las dimensiones políticas y gerenciales en empresas del sector petrolero.

GRÁFICO N° 7



Fuente: Escalona B Amelia (2015)

a. Constructo Teórico: Políticas Públicas con Visión Prospectiva

Considerando en la actualidad, la necesidad de diseñar políticas eficientes que coadyuven la gestión así como optimizar las condiciones de vida de la población, las cuales demandan la cooperación del Estado-sociedad, y de la responsabilidad y transparencia del desempeño público. Desde esta perspectiva, la construcción de políticas públicas en Venezuela, tiene su fundamento en la Constitución y las leyes, como mecanismos de aprendizaje político y social que, benefician la toma de decisión, la rendición de cuentas y el conocimiento de la ciudadanía sobre las acciones de sus gobernantes. Claro que, la capacidad estatal define quiénes organizan y

llevan adelante las políticas, con qué medios cuentan para hacerlo y bajo qué reglas de juego operan.

El primer pilar se fundamenta en la construcción de políticas públicas con visión prospectiva, que oriente al gobernante, líder, gerente. Los actores destacaron que el proceso evolutivo de las organizaciones se aceleró drásticamente, impulsado por dos grandes razones íntimamente relacionadas: primero, porque empezó a materializarse en las empresas del Estado específicamente las del sector de Energía, Minas y Petróleo, la implementación del enfoque estratégico, y segundo, porque el mundo cambio más allá de lo imaginable. Lo que trajo como consecuencia dificultades al planificador, quien apenas alcanzo a incorporar apenas; algunos elementos de lo que posteriormente sería una revolución mucho más amplia, cabalgando entre lo tradicional y lo nuevo. Lo que ocasiono en las empresas sujeto de estudio que la planificación de las políticas públicas sea aún más complejo, turbulento e incierto. Godet (2004) describe:

> La anticipación no tiene mayor sentido si no es; que sirve para esclarecer la acción. Esa es la razón por la cual la prospectiva y la estrategia son generalmente indisociables. De ahí viene la expresión de prospectiva estratégica. Sin embargo, la complejidad de los problemas y la necesidad de plantearlos colectivamente imponen el recurso a métodos que sean tan rigurosos y participativos como sea posible, al objeto de que las soluciones sean reconocidas y aceptadas por todos. (Pág., 6).

De igual modo, Godet(Op.Cit) describe:

> La prospectiva, sea cual sea, constituye una anticipación (preactiva y proactiva) para iluminar las acciones presentes con la luz de los futuros posibles y deseables. Prepararse ante los cambios previstos no impide reaccionar para provocar los cambios deseados. Dentro de la lógica del triángulo griego, el color azul de la anticipación sólo puede transformarse en el verde de la acción con el amarillo de la adaptación de los actores implicados

Otros actores manifestaron que se deben diseñar políticas públicas flexibles con dirección para planificar en escenarios bajo presión, incluyendo en los procesos de gerencia la técnica de la

negociación, la teoría de la guerra, el pensamiento estratégico y por último el plan del plan. Sencillamente es el modernismo como manera de ver e intentar entender al mundo. Marx (1969) lo describe como:

> Una evolución en la producción, una incesante conmoción en todas las condiciones sociales, una inquietud y un movimiento constantes. Todas las relaciones estancadas y enmohecidas, con su cortejo de creencias y de ideas veneradas durante siglos quedan rotas; las nuevas se hacen anticuadas antes de llegar a osificarse. Todo lo solido se desvanece en el aire, todo lo sagrado es profanado y los hombres, al fin, se ven forzados a considerar serenamente sus condiciones de existencia y sus relaciones. (pág., 10)

b. Constructo teórico: Estilo Gerencial Participativo y Carismático

Ahora bien, la complejidad presente en las organizaciones demanda nuevo estilo gerencial en las instituciones públicas y un nuevo individuo con conciencia diferente, que tenga la visión de considerar la presencia de actores políticos y sociales. Involucrar a los actores en cada una de las etapas del proceso de políticas, con la intención de apreciar el mapa de actores que interactúan, así se alcanzaría mejorar y fortalecer el sistema de evaluación de las inversiones públicas, para aumentar la eficacia del gasto social y su gestión, al logro de los objetivos planteados, generalmente el bienestar social, lo que a su vez sería el soporte que argumente la evolución o desenvolvimiento de políticas y/o programas públicos.

Algunos actores manifestaron que es preciso la implementación de estrategias efectivas, el poder conocer con exactitud cuándo se debe determinar los puntos críticos, Ohmae (2005), señala la primera etapa del pensamiento estratégico consiste en determinar el punto crítico situacional. De forma natural, cualquier persona que afronte un problema trata de averiguar cuál es el punto clave (pág., 11).

Por otra parte otros actores alegan que el estilo gerencial es otro elemento decisivo en el fortalecimiento de la gestión así como en la productividad de la organización. Además, se habla de transformar las instituciones públicas orientadas al mercado, para conseguir metas públicas. Osborne, David y Gaebler (1994:387), se refieren a transformar el gobierno inspirado en:

- un gobierno que faculte a la comunidad para que se sirva.
- Gobierno competitivo en la construcción de obras y prestación de servicios.
- Gobierno inspirado en objetivos y no en reglas
- Gobierno dirigido a resultados
- Gobierno de corte empresarial dirigido a la inversión social y no al gasto.
- Gobierno previsor
- Gobierno descentralizado y de trabajo en equipo

Otros actores exponen que el estilo gerencial debe ser más participativo, lo que lleva a la autora a esbozar en las organizaciones se requiere de estructuras organizativas menos rígidas donde los lineamientos estratégicos consienta la participación de los trabajadores en la toma de decisiones, de un gerente carismático y participativo. El tema del carisma y del estilo carismático de liderazgo, obtienen especial atención ya que los distintos estilos que se identifiquen pueden convertirse en algo cualitativamente diferente por razón de la percepción carismática que del líder tengan uno o varios de sus ámbitos de dominio político.

Pese a que la idea de carisma goce de cierta atracción intuitiva, hay que ser conscientes de la dificultad de conceptualizarla. En efecto, una referencia obligada es la concepción weberiana que, aplicada en el esquema de los tipos ideales de autoridad y la interrelación entre ellos, ha influido en infinidad de propuestas y definiciones Weber (1968), define el carisma como “una

cualidad de una personalidad individual en virtud de la cual se considera extraordinario y tratado como investido de fuerzas o cualidades sobrehumanas, sobrenaturales o excepcionales” (pág., 214). La autoridad carismática descansaría, pues, en "la devoción hacia la santidad específica, heroísmo, o carácter ejemplar de un individuo y las pautas normativas u orden revelador u ordenado por él” (1968: 214-215).

Sintetizando la aportación del citado autor su aportación, el carisma y, por ende, el fenómeno del liderazgo carismático presentaría los siguientes rasgos distintivos:

- es estrictamente personal;
- hace referencia a cualidades excepcionales o sobrenaturales;
- descansa en la relación líder-seguidores;
- puede ser secular o religioso;
- su existencia requiere de un reconocimiento voluntario por parte de discípulos y seguidores;
- dicho reconocimiento depende de un ejercicio de demostración constante, mediante “pruebas” convincentes que incrementan la devoción y el entusiasmo hacia el líder;
- es emocional, irracional y comunal;
- no está sujeto a normas, códigos o regulaciones;
- implica una demanda o una misión;
- surge con mayor probabilidad en momentos de crisis;
- es revolucionario y transformador;
- y posee un carácter transitorio

En las instituciones gubernamentales se aspira un gerente de amplia visión futurista que pueda abordar eficazmente las nuevas realidades, que desarrolle nuevas actitudes y habilidades técnicas y principios para aumentar su capacidad y destreza. Tal como se señala en los siete hábitos de Covey (1990):

CUADRO N ° 22

Características y Principios de un Líder

CARACTERSISTICAS	PRINCIPIO
Sea proactivo	Principio de la visión personal
Empiece pensando en un liderazgo	Principio de liderazgo personal.
Lo primero es lo primero	Principio de la administración personal
Pensar en términos de yo gano-tu ganas	Principio de liderazgo interpersonal.
Primero comprender y después ser comprendido	Principio de comunicación empática.
Sinergia	Principio de cooperación creativa
Afile la sierra	Principio de autorrenovacion equilibrada

Fuente. Escalona B Amelia (2015)

7.3 Constructo Teórico: Participación de los Actores Sociales

Como tercer elemento, demanda la participación de los actores sociales en el diseño de las políticas públicas, así como la actuación del gerente público en la ejecución de políticas y programas, se intenta complementar la visión de los elementos de carácter más estructural y más dinámico y las oportunidades de cambio más evidente, así como sus resultados. Aunque pueda parecer que ello va en menoscabo de cierta simplicidad y elegancia del modelo resultante, la elección tomada responde a la voluntad de aumentar su capacidad descriptiva y analítica, principalmente de cara a su aplicación a un ámbito como el de las administraciones públicas.

Otros actores explican que la contraloría social se ha transformado en una herramienta esencial en el ejercicio de la participación y control y de la evaluación popular; tanto en la gestión de gobierno en sus tres niveles político-territoriales nacional, estatal y municipal), como

en la actividad de las propias organizaciones del nombrado poder popular como lo son: las comunas, los consejos comunales y las organizaciones socio-productivas. Con la experiencia de la contraloría social el ciudadano, las comunidades y las organizaciones populares tienen la posibilidad de propiciar una relación más cercana, directa y transparente con el gobierno como garante principal de la ejecución de los proyectos propuestos a elevar la calidad de vida de las comunidades o de sectores sociales organizados.

Para Durkheim (1959:554), "los hechos sociales son maneras de pensar, de obrar y de sentir externas al individuo y dotadas de poder coercitivo en virtud del cual se imponen. Consecuentemente, las sociedades varían en función del grado de coerción que la conciencia colectiva ejerce sobre las conciencias individuales. Ante este concepto, el objeto de la sociología sería poner de manifiesto los factores sociales que restringen la autonomía de los individuos y su conducta; y/o analizar las relaciones entre las instituciones sociales y las expectativas, sentimientos y acciones de sus agentes.

Para Weber (2004:55), "el objeto de la sociología es la acción social, es decir cualquier actitud o conducta en la que el sentido mencionado por su sujeto o sujetos está referido a la conducta de otros, orientándose por esta en su desarrollo"

Ahora bien, el Estado venezolano ha regulado esta participación, mediante la Ley de los Consejos Comunales (Asamblea Nacional, 2006: 3) y la Constitución Bolivariana vigente (1999), expone lineamientos que propician la participación social, como son los controles sociales y participación ciudadana en la gestión pública (artículos 62, 70-72). Bajo este esquema de participación ciudadana, en el sentido que se favorece la actuación del colectivo, a través de las diferentes organizaciones civiles o de ciertas capacidades, antes mencionadas, presentes en los actores sociales y estatales.

La observación del accionar de los actores principales, admite comprender la relación entre el Estado y la sociedad y la normativa por la cual se rigen, que la mayoría de las veces cruza una línea que separa lo acordado y lo que se hace. La participación social en Venezuela se ve materializada en la figura de la controlaría social. Esta se ha transformado en un hecho novedoso y trascendente que, poco a poco ha venido ganado terreno en el interés del pueblo y de sus expresiones institucionales; sin ningún tipo de distinción ideológica o partidista. En términos generales, la contraloría social establece un derecho y también un deber que tenemos garantizados en la Constitución y en diferentes leyes, todos ciudadanos y ciudadanas en Venezuela.

Los actores resaltaron que el fin último de la contraloría social es asegurar la transparencia y proteger el bien común, en función de la calidad de vida. En tal sentido, se describe que la contraloría social establece una relación directa entre los ciudadanos y los gestores públicos y privados; es decir, se establece la corresponsabilidad entre las entidades del Estado y la sociedad civil; que no es otra cosa que el pueblo organizado de manera independiente, que proporciona el trabajo conjunto para atender problemas específicos que se presenten en la gestión de las políticas públicas y, que por lo tanto, afecten a los ciudadanos y ciudadanas. La contraloría social posee una base legal precisa y determinada que comprende fundamentalmente:

CUADRO N°23

Base Legal Contraloría Social

Instrumento Legal	Artículo Vinculante
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, 2007, 2009)	- 51. Derecho a presentar peticiones. - **62**. Participación del pueblo en la formación, ejecución y control de gestión pública. - 66. Deber de rendición de cuentas de los representantes políticos. - **141**. Principio de transparencia y de rendición de cuentas de las administraciones públicas. - **143.** Derecho de los ciudadanos y ciudadanas, a ser informados (as). - 184. (2) Participación en la evaluación y

	control de obras.
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República (2001, 2010)	**9**. Los órganos del poder popular están sujetos a la acción de la CGR. - 75. Presta asistencia en la gestión de las contralorías sociales. - **76**. Los consejos comunales y las comunas, pueden presentar candidaturas al cargo de contralor en entes públicos.
Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005, 2006, 2010)	**270**. El control social es un mecanismo para el ejercicio de la gestión pública municipal. - **271**. Los ciudadanos tienen derecho a organizarse, para ejercer control social. - **272**. Derecho a la rendición de cuentas; por parte de las autoridades municipales. - **273**. Obligación de las autoridades de publicitar sus actos. - **275**. Derecho de los ciudadanos y de los consejos comunales a participar en control de la actividad municipal en su parroquia. - **276**. Ejercicio del control social sobre la gestión pública municipal.
Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2006, 2009)	**1**. Regular la relación con órganos del poder público para ejecución, control y evaluación de las políticas públicas y de los proyectos vinculados a las comunidades. - **33**. Define la unidad de contraloría social para la evaluación de proyectos comunitarios y de vigilancia del consejo comunal. - 34. Funciones de la unidad de contraloría social. - 35. Coordinación con entes de Poder Ciudadano
Ley Orgánica del Poder Popular (2010)	**19**. Define la contraloría social como uno de los ámbitos de actuación del poder popular

Fuente: Escalona B Amelia (2015)

En suma, otros actores indicaron que el consenso requiere la concurrencia de diversos elementos que consentirían un espacio válido para el debate; la democracia, una sociedad participativa, un Estado eficiente y canales de participación efectiva, para lograr una auténtica relación entre el Estado y la sociedad civil. Frente a la complejidad reinante estos actores sociales en parte empresa, banca, comunidades, deben afinar el sentido sistémico de las realidades y fortalecer sus capacidades para discernir lo relevante.

Otros indicaron que el ejercicio de la contraloría social propiciaría la transparencia, la honestidad y la eficiencia en la administración de los recursos humanos, materiales, financieros y tecnológicos que son componentes de las políticas públicas emprendidas desde el Estado. Existen una serie de condiciones institucionales para el adecuado desarrollo de la contraloría social. Esas condiciones que llamamos institucionales comprenden; tanto a los entes privados y públicos (objetos de la contraloría) como a las agrupaciones de comunidades y/o de ciudadanos que practicaran la evaluación, el seguimiento y el control de la gestión de esas organizaciones.

Del análisis del constructo se generó que el acceso a la información a la población en general e interesada sobre los objetivos, estrategias, metas y recursos de cada política, programa, proyecto u obra es una condición fundamental para este proceso de participación ciudadana. Otro aspecto, es la adecuada capacitación de los funcionarios responsables y operativos de las entidades públicas (y también privadas) para que contribuyan a la fluidez de los procesos de consulta a los cuales tendrán que responder, frente a las partes interesadas. Esto supone de igual manera, el mejoramiento de los sistemas de atención a los ciudadanos en cuanto al tratamiento de sus solicitudes, reclamos, denuncias y sugerencias. Asimismo, el establecimiento de reglamentos, normas y procedimientos para emprender el control ciudadano sobre la gestión institucional, representa una condición insustituible en el desarrollo de estos procesos de participación ciudadana en los asuntos públicos. Por su parte, la ciudadanía también requiere de capacitación para el ejercicio de la contraloría social. Los procesos de adiestramiento en esta área pueden convertirse en espacios importantes para que tanto funcionarios y funcionarias como

vecinos y vecinas comprendan que, la contraloría social constituye una herramienta que brinda beneficios a ambos sectores. Además, la ciudadanía debe separar el aspecto ideológico-partidista de la práctica de la contraloría social y de la evaluación de la gestión pública en ese contexto.

LISTA DE REFERENCIAS

Alles, Martha (2007). Comportamiento Organizacional. Como lograr un cambio cultural a través de Gestión por Competencias. Ediciones Granica. Argentina

Alberich, T. (2007).Investigación - Acción Participativa y Mapas Sociales. Universidad Complutense de Madrid. Área de Trabajo Social y Servicios Sociales, Dpto. Psicología. Madrid.

Altaba, E. (2009). La Nueva Gestión Pública y la Gestión por Competencias, Trabajo de Tesis doctoral. Universitat Rovira i virgili, departamento de gestión de empresas. Tarragona-Barcelona.

Alcántara, M (1995). Gestión Pública. Fundamentos, técnicas y casos. Barcelona: Ariel.

Ansoff (1976). La Estrategia de la Empresa. Corporate Strategy. Editorial Mc Graw-Hill Inc. versión en castellano en Ediciones Universidad de Navarra.

Avenburg, D. (2001).Toma de Decisiones: Superación de Sesgos Decisorios Mediante un Abordaje Intuitivo del Análisis de Complejidad. XIII Jornadas de Epistemología. Universidad de Buenos Aires. Facultad de Ciencias Económicas

Ahumada, L. (2001). Teoría y cambio en las Organizaciones: un acercamiento desde los modelos de aprendizaje organizacional. Ediciones Universitarias de Valparaíso de la Universidad Católica De Valparaíso.

Allaire, y Firsirotu. (1984). Theories of Organizational Culture. Organization Studies.

Allison, R. (1988). Harmony and strife. Contemporary, perspectives, east and west. The Chinese University Press. Hong Kong.

Alvarado V (2009). Venezuela: ¿Hacia dónde va el modelo productivo? Centro Internacional Miranda. Caracas. Venezuela.

Álvarez G (2003). Como hacer una investigación cualitativa. Fundamentos y metodología. México. Paidos educador.

Arnal (1992). Investigación Educativa. Fundamento y Metodología. Barcelona. España.

Asamblea Nacional Constituyente, (1999) Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, Gaceta Oficial No. 36.860 del 30-12-1999.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009) Ley Orgánica de los Consejos Comunales. Gaceta Oficial N° 39335.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (2000) Ley Orgánica de la Administración financiera del Sector Público, Gaceta Oficial No. 37.029 del 05-09-2000.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005) Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial No.38.204 del 28-06-2005.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005) Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial No. 38.198 del 31-05- 2005.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). Ley Orgánica de Planificación

Barbera (2009). Modernización y Nueva Gestión Publica en Ayuntamientos del campo de Tarragona. Universitat Rovira i Virgili, Reus. Barcelona. España.

Banco Central de Venezuela (2002). El pensamiento económico y su relevancia en el mundo de hoy. Foros N° **7.**

Bernal, C. (2006). Metodología de la Investigación. Para administración, economía, humanidades y ciencias sociales. Ediciones Pearsons Educación. México.

Betancourt, J. (2010).Gestión Estratégica. Navegando hacia el cuarto paradigma. TG Red 2000 Ediciones. Tercera edición .Porlamar. Venezuela

Bengoechea (1998). La Investigación Empírica y el Razonamiento Dialéctico. Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales. No. 6. México.

Bertaux D. (1988). Historia de Casos. Como Método para la Investigación. Revista de la Sociedad, Cultura y Política. Buenos Aires. Argentina.

Beuchot (2005). Estudios Sociales y Humanísticos. Centro de Estudios Superiores de México y Centro América. Ediciones LiminaR. ISSN: 1665-8027.
liminar.cesmeca@unicach.mx.

Brewer-Carías, A. (1984) Política, Estado y Administración Pública. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas Venezuela.

Brewer-Carías, A. (1984a) Fundamentos de la Administración Pública. Tomó 1. Colección estudio administrativos No. 1. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas Venezuela.

Börzel, A. (1999). Departamento de Ciencias Sociales y Políticas del Instituto Universitario Europeo en Florencia. Madrid, España.

Buckingham M y Donald O (2008).Ahora Descubra Sus Fortalezas. Editorial Norma.

Cañizález (2010), en su Tesis Doctoral: Medios, Gobernabilidad Democrática Y Políticas Públicas. La Presidencia Mediática: Hugo Chávez (1999-2009). Universidad Simón Bolívar. Caracas. Venezuela.

Ceja C (2004). La política social mexicana de cara a la pobreza**,** Geo Crítica Scripta Nova, Revista electrónica de geografía y ciencias sociales, Universidad de Barcelona, Vol. VIII, núm. 176.

Cordiplan, Copre. (1970). Centro de documentación e información, colecciones institucionales. IV Plan de la Nación Programación de la Salud. Vol. II. www. Fevp.gob.ve.

Córdova, L. (2006). Gerencia empresarial. Revista venezolana de gerencia. Universidad del Zulia. Vicerrectorado académico. Número 1.

Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.

Chandler y Plano (1988). En la obra de Alcántara Manuel. Op cit. 1988.

Chen (2006). Ampliación y fundamentación de los diseños mixtos. Centro de recursos en línea.

Covey S (1990). Los siete hábitos de la gente eficaz. La revolución ética en la vida cotidiana y en la empresa. Ediciones Paidos. Barcelona. España

Davis, M. (1971). Introducción a la Teoría de Juegos. Alianza Editorial. Primera edición.

Denhardt, E. (1990). Administración Pública, gerencial y burocracia. Publicado en la Revista del CLAD Reforma y Democracia. No. 9. Caracas.

Dieterich. H (2005). “La Revolución Mundial pasa por Hugo Chávez”, revista Rebelión.

Dilthey (2000). Dos Escritos Sobre Hermenéutica. El Surgimiento de la Hermenéutica y los Esbozos de una Crítica para una Razón Histórica. Colección Fundamentos 64. Ediciones Istmos S.A. España.

Durkheim, E (1959). La reglas del método sociológico. Buenos Aires.

Drucker, P. (1995). Su visión sobre la administración, la organización basada en la información, la economía. Grupo Editorial Norma. Bogota.

Dye, T. (2008). “Understanding Public Policies”, 12th Edition, Pearson Prentice.

Ennis, C. (1985). El Pensamiento Crítico. Ediciones Training Club Epise. España.

Fonseca, L. (1997). Epistemología de la Investigación Crítica. Fondo editorial tropikos. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

Foerster, R. (1988). "Organizaciones, Líderes y Contiendas Mapuches. Revista de la Universidad Bolivariana de Chile. Volumen número 1.

Gadamer, H.G. (1999). ¿Quién soy yo y quién eres tú? Editorial Herder. Barcelona. España.

Galbraith, J. (1984). La sociedad opulenta. http://books.google.co.ve/books.

García, R. (2008). Implicaciones ideológicas, epistemológicas y cognitivas de la propuesta de reforma petrolera en México Quivera, Vol. 10, Núm. 1, enero-junio, 2008, pp. 172-191. Universidad Autónoma del Estado de México.

Galván, J. (2008).Tratado de Administración General. Octava edición Propiedad del Instituto Nacional de Administración Pública. Número. 208, México 21, D.F.

Gómez, A. (2005). Educación y Pensamiento Crítico. Una discusión referida al nivel Técnico Superior Universitario en Venezuela. Tesis Doctoral no Publicada. Universidad Bicentenaria de Aragua. San Joaquín de Turmero. Venezuela.

González, J. (1993). El Proceso de Investigación. Segunda Edición. Universidad de Costa Rica. Editorial Alma Máter.

Godet, M. (1999).Prospectiva y Planificación Estratégica. S.G. Editores.

Godet M (2007). Prospectiva Estratégica: problemas y métodos. Ediciones Prospektiker en colaboración con Philippe Durance. Cuaderno nº 20.segunda edición

Giordani (2002): Planificación: herramientas para enfrentar la complejidad. La incertidumbre y el conflicto. CENDES. Segunda Edición. Caracas

Grille, K. (2004). El Análisis del Entorno y su Aplicación en la Gerencia del Sector Público Venezolano”. Trabajo de grado. Universidad Central de Venezuela. FACES.

Habermas, J. (1989). Teoría de la Acción Comunitaria. Complementos y Estudios Previos. Editorial Cátedra. Madrid, España.

Habermas, J. (2008). Lenguaje, razón y verdad. Editorial Marcial Pons. Madrid

Hall, H (1984). Políticas Públicas. Universidad de Buenos Aires. Argentina.

Hasselhoff, F (1976).A New Paradigm for the Study of Organizational Goals", en I. Ansoff et al., From Strategic Planning to Strategic Management, Nueva York.

Heidegger, M. (2005). Filosofía del Espíritu de Hegel. Prometeo Libros. Buenos Aires.

Hesen, J. (1989). Teoría del Conocimiento. Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.

Hernández S (2014). Metodología de la Investigación. Mc Graw Hill Education. Sexta edición. México.

Herbert, S (1984).La nueva ciencia de la decisión gerencial. Primera edición. Ediciones El Ateneo. Buenos Aires.

Hirsch, J. (1999): Transnacionalización y renacionalización. Estado nacional, nacionalismo y conflicto de clases, Revista Herramienta Nº 10, Buenos Aires.

Hopenhayn Martin (1994).Ni Apolíticos Ni Integrados. Aventuras de la Modernidad en América Latina. Fondo de Cultura Económica. Primera Edición Chile.

Hunt, J (1993). La Dirección de Personal en la Empresa. España: Mc Graw – Hill Interamericana de España, S.A.

Iranzo, Consuelo (1996). La organización del trabajo; viejas y nuevas prácticas En: Cultura empresarial en Venezuela. La industria química y petroquímica. Editor Arnoldo Pineda. Fundación Polar / Centro de Estudios del Desarrollo. CENDES-Universidad Central de Venezuela. Caracas.

Informe de Gestión PDVSA. Desde 2001 al 2007. Impresión .Caracas

Ibáñez N y Castillo, R (2008) Epistemología de la Gerencia y sus Métodos. Editorial Comala.Com. Venezuela.

Informe cumpliendo las metas del milenio. Hecho depósito de Ley. ISBN 980-6456-12-2-Deposito Legal.

Jadue, D (2008). Planificación y Gestión Estratégica. Planificación y gestión estratégica. www. blogspot.com. Chile.

Jacinto y Gallart(1998). La evaluación de programas de capacitación de jóvenes desempleados. Un análisis de los enfoques evaluativos.

Kant, I (1968).Crítica de la razón práctica. Ediciones Espasa-Calpe. Argentina.

Kraft, Michael; Furlong, Scott (2006): "Public Policy: Politics, Analysis and Alternatives", 2nd ed., CQ Press, Washington, DC.

Kelly J (2003). Políticas Públicas en América Latina. Teoría y Práctica. Ediciones IESA. Caracas. Venezuela.

Kirchner (2006).

Kliksberg, B. (2009) Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración. Investigación y Gerencia. Vol. VII. No. 5. Disponible en: http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf.

Kotter J (1990). El Factor del Liderazgo. Edición en Español. Editorial Díaz de Santos, S.A. Madrid. España.

Lahera E (2004). Un Enfoque de políticas públicas, Economía UNAM, No. 002.

Ley General del Sistema Nacional de Presupuesto Nº 2841.

Liker, R (1981). The Organization Development Institute International, Latinamerica. .www.theodinstitute.org / info@theodinstitute.org.

Lindblom, C (1992). "La ciencia de salir del paso", en Aguilar Villanueva. La hechura de las políticas públicas, México, Miguel Ángel Porrúa Grupo Editorial.

Losada y Marrodán, (1999). De burócratas a gerentes. Las ciencias de la gestión aplicadas a la administración del Estado. Banco Interamericano de Desarrollo. www.iadb.org/pub

Martí, J (1974). Los códigos nuevos. Colección Nuestra América. Casa de las Américas.

Martín, J (2004). En su trabajo titulado: "El Modelo EFQM Referente Óptimo en la Dirección Estratégica de la Administración Pública Orientada a la Excelencia", Universidad Autónoma de Madrid.

Martin, J(2005) Funciones básicas de la planificación económica y social, Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social –ILPES, Serie Gestión Pública, N. 51, Santiago de Chile, agosto.

Martínez, M (2002). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de Investigación. 4ta Reimpresión. Editorial, Trillas, México.

Martínez, M. (2009) Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos hermenéuticos – fenomenológicos – etnográficos. Editorial Trillas. México.

Martínez, M. (2009) La Nueva ciencia – Su Desafío. Lógica y Método. Editorial Trillas. México.

Marx, K (1976). Teoría del Estado. Traducción al español Editorial Progreso. Moscú

Matus, C. (1994). Adiós Señor Presidente. Fundación Altadir. Caracas. Venezuela.

Matus, C (1994), Política, planificación y gobierno, ILPES, Fundación ALTADIR, Chile.

Medellín, P (1997). "Inestabilidad, incertidumbre y autonomía restringida: elementos para una teoría de la estructuración de Políticas Públicas en Países de Baja Autonomía Gubernativa", en Revista del CLAD Reforma y Democracia, Nº 8, Julio, Caracas. (Disponible en www.clad.org.ve).

Maingon T (1999): Política social en Venezuela 1999-2003, Cuadernos del CENDES, Año 21, No. 55, Tercera Época, enero-abril.

Méndez, C (1996). Metodología – Guía para elaborar diseños de Investigación en ciencias económicas, contables y administrativas (2ª. Ed.) Mc Graw- Hill. Colombia.

Mesino, L (2007). Trabajo de grado para optar a doctor en la Universidad del Zulia "Las Políticas Fiscales y su Impacto en el Bienestar Social de la Población Venezolana". Un análisis desde el paradigma crítico. Periodo: 1988-2006.

Melossi, D (1992). El Estado de Control Social. Siglo XXI Editores. México.

Merola, G (2004). Trabajo de grado titulado "Direccionamiento Estratégico del Instituto Nacional de los Espacios Acuáticos e Insulares (INEA)".Universidad Central de Venezuela. FACES.

Medina, J (2006).Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica. Bases teóricas e instrumentos para América latina y el Caribe. Iinstituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile.

Mintzberg, H (1979). The structuring of organizations: Originalmente extractado de la Estructuración de las Organizaciones. Ediciones Prentice – Hall.

Mintzberg, H. (1982). Mintzberg y la Dirección. Autorización autorizada del inglés a la editorial The Free Press español. Ediciones Diaz Santos, S.A 1991. Madrid España.

Morín, E (2008). Introducción al pensamiento complejo. Editorial Gedisa, S.A. Novena reimpresión Barcelona.

Morales. J (2014). Del Trabajo de Grado titulado: Propuesta de una Filosofía de las Ciencias Administrativas y Gerenciales desde la Praxis y Cotidianidad del Gerente Venezolano en su Contexto .Universidad de Carabobo. Valencia. Venezuela

Moreno, A. (1993). El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo. Centro de Investigaciones Populares – Universidad de Carabobo. Caracas. Venezuela

Moore, M (1998). Gestión Estratégica y Gestión de Valor en el Sector Público. Ediciones Paidós Ibérica. Barcelona. España.

Mújica M y Otros (2006) Responsabilidad Social .Su inherencia con las Micro- PyMes, el turismo y las escuelas Universitarias de Gerencia. Universidad de Carabobo. INFACES.

Mujica M (2007). Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela. Biblioteca de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad de Carabobo. Primera Edición.

Oszlak, O. y O' Donnell, G. (1982). "Estado y políticas estatales en América Latina: hacia una estrategia de investigación", en Revista venezolana de desarrollo administrativo, Nº 1, Caracas.

Oszlak, O. y O' Donnell, G. (1984)."Notas críticas para una teoría de la burocracia estatal", en Oszlak, O. (comp.), *Teoría de la burocracia estatal*, Buenos Aires, Paidós.

Pallares, F (1988). "Las políticas públicas: El sistema político en acción". Revista de Estudios Políticos. No. 62.

Pavesi, P. (2003). Esbozo de una teoría mínima de la racionalidad instrumental mínima VIII Jornadas de Epistemología de las Ciencias Económicas. Universidad de Buenos Aires.

Plan de la Patria (2013). Segundo Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019. Ediciones Correo del Orinoco. Caracas Venezuela.

Pérez, P (2003). Trabajo de grado titulado "Planificación Estratégica en las Empresas de Transporte Fluvial, Caso: Eje Orinoco – Apure". Universidad Central de Venezuela. FACES.

Peters y Waterman (1982) En busca de la Excelencia. Experiencia de las Empresas Mejor Gerenciadas de los Estado Unidos. Editorial NORMA, S. A. Colombia.

Popper, K. (1970). En busca de un mundo mejor. Segunda reimpresión. Ediciones Paidós Ibérica, S.A. Buenos aires.

Portantiero, J (2007). Los usos de Gramsci. Colección el tiempo de la política. Folios Ediciones, S.A. Buenos Aires.

Proyecto Nacional Simón Bolívar (2005). Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013. Ediciones Orinoco. Caracas. Venezuela.

Puerta J (2011). Centralización y Descentralización en el proceso del Estado en Venezuela. Cuadernos Americanos. Universidad Nacional Autónoma de México. México.

República Bolivariana de Venezuela. Cumpliendo las Metas del Milenio.2010 Caracas, septiembre 2010

República Bolivariana de Venezuela (2010) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial No. 6013 Extraordinario del 23-12- 2010.

República Bolivariana de Venezuela (2002) Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial No. 37.463 del 12- 06-2002.

República Bolivariana de Venezuela (2001) Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial No. 5554 del 13-11-2001.

República Bolivariana de Venezuela (2003). Ley Contra la Corrupción. Gaceta Oficial No. 5637 Extraordinario del 07-04-2003.

República Bolivariana de Venezuela (2010) Ley Orgánica de Contraloría Social. Gaceta Oficial No, 6011 del 21-12-2010.

República Bolivariana de Venezuela (2010) Reforma de la Ley de los Consejos Locales de planificación Pública. Gaceta Oficial Extraordinario No. 6017 del 30-12-2010.

Ricoeur, P (2003) Teoría de la Interpretación – Discurso y excedente de sentido. Siglo Veintiuno Editores, S. A. Quinta edición en español. México.

Ríos, Reyes (2003) “Cultura Organizacional”. Artículo en línea. Disponible: http:// www.geocitis.com/amirhali/_fpclass/cultura_organizacional.htm

Robbins; Stephen (1988) Comportamiento Organizacional. Décima edición. Pearson Educación, México.

Ruiz, J (2004). Nuevas fronteras del poder en las organizaciones. Universidad nuestra señora del rosario. Centro editorial universidad del rosario. Bogotá. Colombia.

Rosas, P (1990). Datos tomados de las Declaraciones del Director Generalde CORDIPLANEL Universal, 23-11-90, p. 2-1.

Rojas, L (2002). Trabajo de grado titulado "El Control de Gestión en la Armada: Propuesta de Indicadores para el Comando Naval de Operaciones". Universidad Central de Venezuela. FACES.

Rusque, A. (2010) De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Editorial Vadel Hermanos. Caracas Venezuela.

Russell, B. (1983). El Conocimiento humano. Ediciones Orbis. Barcelona. España.

Ruggiantoni (2002).

Sandín, E (2003). Investigación Cualitativa en Educación, Fundamentos y Tradiciones. Editorial Mc Graw – Hill. Madrid.

Santibáñez, D (2000).Estrategia de Modernización de la Gestión Pública: El Paradigma de la Racionalidad Económica y la Semántica de la Eficiencia. Revista MAD. Universidad de Chile.

Sampedro, J (2009). El gerente venezolano en perspectiva publicado en la edición gerencia en tiempos de cambio (año 5, nº 18) de la revista "portafolio de inversiones".

Serna (2003), en su trabajo de Tesis Doctoral denominado "Instituciones y Políticas Públicas en la Gestión de los Recursos Humanos de las Comunidades Autónomas. Del Doctorado En Teoría Política Y Social, Departamento De Ciencias Políticas Y Sociales. Universitat Pompeu Fabra. Barcelona- España.

Schvarstein, L. (1998) Diseño de Organizaciones – Tensiones y Paradojas. Editorial PAIDÓS SAICF, Buenos Aires. Argentina.

Shein, E (1982). Psicología de las organizaciones.Editorial Prentice-Hall International.

Stiglitz, J (1988).La Economía del Sector Público. Editor Manuel Girona. Barcelona. España Scott (2001). "La gestión, desafío crítico para la calidad y la equidad educativa". Universidad católica de Uruguay. Uruguay.

Strauss C (1969). Antropología Estructural, Vol. 2, Editorial Allen Lane. Londres.

Smith, Anthony (2004). Nacionalismo, Alianza, Madrid.

Sulbrandt J (2002)."Banco Interamericano de Desarrollo, Instituto Interamericano para el Desarrollo Social (INDES)."Diseño y gerencia de políticas y programas sociales" INDES 2002.

Subirat H (1989). El papel de la burocracia en el análisis de políticas públicas y eficacia de la organización. M.A.P. Colección estudios.

Subirats J, Knoepfel P (2008). Análisis y Gestión de las políticas Públicas. Editorial Ariel, S. Barcelona. España.

Schütz, A. y Luckmann, T. (2009) Las estructuras del mundo de la vida. Talleres Gráficos Color Efe. Segunda Reimpresión, Buenos Aires, Argentina.

Vargas H, José G (2007) La Culturocracia Organizacional en México, Edición electrónica. Disponible: http:// www.eumed.net/libros/2007b/ 301

Tamayo, M. (2004). El Proceso de la Investigación Científica. Editorial Limusa. México.

Tamayo, M. (1997). "El análisis de las políticas públicas". La nueva Administración Pública, Madrid, Alianza.

Valdez y Espina (2011). América latina y el Caribe: la política social en el nuevo contexto. Enfoques y experiencia. Unesco. Flacso.

Vasilachis, I. (1995). Políticas sociales para la justicia social. Fundación altos estudios sociales. Editorial Antídoto.

Varela, E (2010). Trabajo de grado titulado, "Gestión Pública y Gobernanza Local en Perspectiva Comparada", Las Políticas Públicas de Modernización Administrativa en los Gobiernos Locales de Galicia y el Norte de Portugal", tesis de la Universidad Complutense de Madrid, facultad de ciencias políticas y sociología.

Villanueva, A (1996).BuenasTareas.com. Recuperado 01, 2012, de http://www.buenastareas.com/ensayos/Politicas-Publicas/3369425.html.

Waissbluth, M. (2003). La Reforma del Estado en América Latina. INVERTEC. Universidad de Chile. Santiago de Chile.

Weber, M (2004). Economía y sociedad, FCE, México, 2004.

Zambrano, A (2006). Compilador de Planificación Estratégica Situacional. Diccionario. Segunda Edición. Caracas- Venezuela.

Zambrano, A (2008). Planificación estratégica, presupuesto y control de gestión de la gestión pública. Segunda Edición. Universidad católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela.