

ESTRATEGIAS GERENCIALES PARA LA TOMA DE DECISIONES EN LOS COMITÉS LOCALES DE ABASTECIMIENTO Y PRODUCCIÓN (CLAP) EN EL MARCO DE LA SOBERANÍA AGROALIMENTARIA

MANAGEMENT STRATEGIES FOR DECISION-MAKING IN THE LOCAL SUPPLY AND PRODUCTION COMMITTEES (CLAP) WITHIN THE FRAMEWORK OF AGRI-FOOD SOVEREIGNTY

Por: Luis Omar Morales Daza.

(UNELLEZ-Barinas)

Recepción: 05/07/2022.

Aprobado: 31/12/2022.

RESUMEN

El artículo tiene como objetivo presentar las estrategias gerenciales para la toma de decisiones en los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) en el marco de la soberanía agroalimentaria en el Estado Barinas. El cual son los primeros hallazgos de la tesis doctoral titulada: Modelo Estratégico Socioproductivo, utilizando el emprendimiento en el contexto de los comités locales de abastecimiento y producción. El sustento metodológico de estos primeros hallazgos se encuentra en el paradigma cuantitativo, donde se inició el estudio en el Estado Barinas con una población de 100 personas, utilizando un cuestionario. Dentro de los hallazgos a resaltar los CLAP deben liderar las decisiones para mejorar los procesos agroproductivos como respuesta a la soberanía alimentaria, lo cual determinará la selección e inclusión de productos que garanticen la cantidad de nutrientes necesarios por los grupos familiares según el tipo de región del país y equilibrar el porcentaje de composición del CLAP, ya que solo contienen productos nacionales (5%) y 95% de productos Internacionales. Dentro de las estrategias se destacaron la necesidad de identificar los diferentes procesos y criterios en que se fundamenta la toma de decisiones en un 75% de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP). Mientras que un 85% de los CLAP deben conocer la existencia de una figura de la planificación colectiva o comunal como instrumento fundamental para la toma de decisiones y como cimiento del desarrollo en el fortalecimiento de la soberanía agroalimentaria.

Palabras Clave: Gerencia, Toma de decisiones, Comités locales de abastecimiento y producción, Soberanía agroalimentaria.

ABSTRACT

The article aims to present management strategies for decision-making in the Local Supply and Production Committees (CLAP) within the framework of agri-food sovereignty in the State of Barinas. Which are the first findings of the doctoral thesis entitled: Socio-productive Strategic Model, using entrepreneurship in the context of local supply and production committees. The methodological support of these first findings is

found in the quantitative paradigm, where the study began in the State of Barinas with a population of 100 people, using a questionnaire. Among the findings to highlight, the CLAPs must lead the decisions to improve agro-productive processes as a response to food sovereignty, which will determine the selection and inclusion of products that guarantee the amount of nutrients needed by family groups according to the type of region of the country and balance the composition percentage of CLAP, since they only contain national products (5%) and 95% international products. Within the strategies, the need to identify the different processes and criteria on which decision-making is based in 75% of the Local Supply and Production Committees (CLAP) was highlighted. While 85% of the CLAPs should be aware of the existence of a collective or communal planning figure as a fundamental instrument for decision-making and as a foundation for development in strengthening agrifood sovereignty.

Keywords: Management, Decision-making, Local supply and production committees, Agri-food sovereignty.

INTRODUCCIÓN

El presente artículo, muestra los primeros hallazgos realizados en el Estado Barinas en lo referente a analizar el rol actual de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) para el apoyo en la producción local del Estado desde un emprendimiento socioproductivo; este es el primer objetivo específico de la tesis doctoral titulada: Modelo Estratégico Socioproductivo utilizando el emprendimiento en el contexto de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción. Donde, a partir de lo teórico, la contextualización, organización y marco legal del Comité Local de Abastecimiento y Producción (CLAP) se recoge información de los procesos que se realizan en su estructura interna. A lo que, acota Matus (1988), al manifestar que un ciudadano de un país puede preguntarse con razón, qué papel juega en la conformación del futuro; en este sentido, el precitado autor radicaliza el enfoque de su teoría en el protagónico papel que directa o indirectamente pudiera tener el hombre como instrumento social en la construcción de su propio destino.

Ahora bien, el agregado social antes mencionado por el autor Matus (Ob.cit), señala que las fuerzas sociales poseen vida propia con respecto al entorno; objetivos propios y capacidad propia; es decir, cada individuo reconoce su producción individual de hechos políticos, bélicos, económicos, sociales y culturales, pero todos juntos, como agregados de productores sociales reconociendo las responsabilidades de los resultados del sistema y el sentido de conducir el curso que sigue de un país, región, ciudad o entorno.

En este sentido, con el presente estudio se podrá identificar los procesos y criterios de los CLAP que se utilizan para la toma de decisiones, ya que permite el fortalecimiento

de la soberanía agroalimentaria, en este caso particular se inició en el municipio Barinas del estado Barinas, específicamente en las parroquias: Barinas, El Carmen, Rómulo Betancourt, Corazón de Jesús, Ramón Ignacio Méndez y Alto Barinas.

Ahora bien, el estudio se encuentra en la línea Gerencia Empresarial y Social, la cual resalta como una herramienta para la vinculación universitaria con los requerimientos exigidos por el desarrollo local, regional y nacional; en tal sentido, se contextualiza en un estudio de una organización de corte social (sociedad organizada), cuya alta vinculación con el sector productivo y el uso de valiosos factores de producción para su cometido, demanda resultados científicos que procuren la optimización de los procesos asumidos por la organización para lograr la soberanía alimentaria al optimizar la planificación, organización, dirección y control de los CLAP.

Por consiguiente, en los primeros hallazgos se vislumbran estrategias gerenciales que permitan el fortalecimiento y optimización de los CLAP en el estado Barinas y en otros estados patrios objeto de estudio, mediante la armónica alianza cogestionaría entre la sociedad y el Estado, cuya única finalidad es garantizar la soberanía agroalimentaria del soberano y el mejoramiento de estándares de bienestar en lo social y económico. Todo ello, desde un carácter social y económico del abordaje de investigaciones de esta índole, permite por un lado fortalecer las bases organizacionales de la población al proporcionar herramientas fundamentales para su autogestión y mejoramiento de la calidad de vida, desde un carácter autónomo que debe poseer toda organización social respecto a su toma de decisiones, consolidando modelos organizacionales cuyos resultados pueden ser perfectamente multiplicados en organizaciones con características similares en otras regiones.

En tanto, a continuación, se presenta la fundamentación teórica sobre los tópicos resaltantes, planificación estratégica gerencial, Comité Local de Abastecimiento y Producción (CLAP), seguridad y soberanía agroalimentaria. Luego se expone los materiales y métodos utilizados para la recolección de la información; continuando, con el análisis de los resultados y cerrando con las conclusiones.

Planificación Estratégica en la Gerencia

La actividad gerencial hoy por hoy es considerada como un componente determinante en el buen funcionamiento de cualquier institución u organización, donde una persona relacionada con otras en un entorno común, deben desarrollar con efectividad y eficiencia, las metas, los logros que permitirán ser productivos, satisfactorios, eficaces

e inherentes de una institución u organización. Para Carreño y Molina (2019), llevar una gerencia que tenga planes de crecimiento y programas de capacitación, le permite incentivar la productividad a una empresa.

De allí que una gerencia, a la hora de la toma de decisiones, se convierte en otra de las estrategias básicas del Gerente, por cuanto cada una de las acciones realizadas dentro de la institución u organización, con el personal y la comunidad, implica un proceso de análisis, el cual es profundo, complejo, y debe hacerse crítico y reflexivo, debe ser participativo, pues así se obtendrían resultados más efectivos y confiables.

No obstante, en los últimos años, las organizaciones se enfrentan a una sociedad cada día más exigente, mejor informada y menos dispuesta a aceptar prácticas y pensamientos gerenciales tradicionales. En ese sentido, Pateiro (2010), indica que el pensamiento del gerente debe orientarse hacia la búsqueda de los niveles más profundos de creatividad e innovación y prácticas gerenciales que propicien en el personal niveles trascendentales, que le den sentido a su vida laboral y personal. Así mismo, se requiere hacer énfasis en el aprendizaje organizacional en su ambiente interno, aprender sobre sí misma, por cuanto el aprendizaje externo por sí solo no les dará a las empresas las ventajas competitivas que buscan, mientras el aprendizaje interno abre el camino hacia la verdadera transformación organizacional.

En tal sentido, la toma de decisiones de avanzada es uno de los procesos que con mayor precisión y acometida deben asumir como una de las metas para su desarrollo en el siglo XXI los países de América Latina y del Caribe, al respecto la UNESCO, (1999), señala, “la eficacia en las decisiones está directamente vinculada al conocimiento pertinente, la educación deberá apoyarse en el conocimiento humano para dar respuesta a la necesidad de abordar los problemas globales para inscribir allí los comunitarios, locales o institucionales” (p.18), es decir, para la toma de decisiones se requiere que las organizaciones aprendan a transitar en un océano de dilemas e incertidumbres a través de sólidos archipiélagos de certeza y autenticidad.

Ahora bien, la planificación estratégica en la gerencia, es un proceso apasionante que permite a una organización ser proactiva en vez de reactiva en la formulación de su futuro. Una planificación estratégica parte de la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento

de misiones de la industria, la fijación de los objetivos, el desarrollo de las estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la oportuna toma de decisiones.

Visto de esta forma, la ejecución de estrategias desde una planificación requiere que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo de forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación. Asimismo, una gerencia estratégica aplicada a las empresas es de vital importancia ya que se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas.

De tal manera, los fundamentos de la planificación estratégica, en el contexto de soberanía agroalimentaria, vienen a poseer una gran incidencia en los patrones de producción y la comercialización de productos alimenticios nacionales, teniendo en cuenta que las estrategias determinan la dirección de la empresa y exige un conjunto de esfuerzos conjuntos para coordinar e integrar en un sistema coherente recursos y operaciones en función de alcanzar fines y objetivos generales.

Comité Local de Abastecimiento y Producción. (CLAP)

Los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) desde un contexto académico se pueden definir como una organización diseñada como una red de supermercados de propiedad estatal a nivel nacional encargados de producir, adquirir y vender productos a precios subsidiados, centrados en la distribución de alimentos a través de las Misiones Sociales. Sin embargo, para Pérez (2019), los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) fueron creados a principios de 2016 por el gobierno venezolano como un mecanismo para la distribución de alimentos subsidiados en el marco de una grave crisis económica.

En este mismo orden de ideas, la Ley Constitucional de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) publicada en la Gaceta Oficial N° 41.330 de fecha 29 de enero de 2018, en su Artículo 5, los define como Organización del Poder Popular, de carácter político, social, económico, ético y territorial, conformado a escala local o sectorial para la producción, el abastecimiento y la distribución de alimentos y productos, “...a fines de garantizar, la independencia, el bienestar social del Pueblo, la seguridad y soberanía alimentaria y el desarrollo y defensa integral de la Nación, en corresponsabilidad con el Estado” (p. 3).

A principios del 2016 se comenzó a implementar en Venezuela un nuevo programa social al que se denominó Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP). Estos comités forman parte del sistema público de distribución de alimentos venezolano, que el gobierno ha venido desarrollando a través de las Misiones Sociales, principalmente con la creación de la Misión Mercal en el 2003 y que inicialmente se basó en el diseño de una red de supermercados de propiedad estatal a nivel nacional encargados de adquirir y vender productos a precios subsidiados.

A diferencia de ese primer esquema, los CLAP, están conformados por integrantes de organizaciones comunitarias y políticas vinculadas al gobierno que se coordinan para realizar la producción, venta y distribución de alimentos adjudicados directamente por este a los hogares dentro de una comunidad. El Estado se encarga de importar los productos y regular la participación de los miembros de los comités, en los cuales se apoya para sustituir la labor de venta de los supermercados.

Ahora bien, Venezuela debe responder al Enfoque Basado en Derechos (EBDH) el cual nace en el contexto de un proceso de reformas dentro de la ONU que se materializó en la Declaración de entendimiento común de las Naciones Unidas en el 2003, en la que se convocó a todos los organismos de las Naciones Unidas a que integren la cuestión de los derechos humanos (DDHH) en todas sus actividades y programas en el marco de sus correspondientes mandatos (Fund, 2003: 91).

De esta manera se ha alentado a una mayor vinculación con los valores y principios de los DDHH, donde el gobierno patrio tiene la necesidad y la obligación de actuar para asegurar el derecho a la alimentación. No obstante, para que esta actuación sea realmente eficaz es indispensable que esté enmarcada en principios democráticos y de derechos humanos, estos principios deben servir como guía en momentos de emergencia en que las tensiones políticas y económicas pueden impulsar al gobierno a tomar medidas de forma precipitada para estabilizar la situación y que, sin buenos fundamentos, se podrían constituir en violaciones a los derechos de la población.

Seguridad y Soberanía Agroalimentaria

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, publicada en Gaceta Oficial N° 5.891 de fecha 31 de julio de 2008, define por separado Seguridad y Soberanía Agroalimentaria, donde enmarca a la Seguridad Agroalimentaria en el artículo 5 donde se conoce como la capacidad efectiva que tiene el Estado, en corresponsabilidad con el sector agroalimentario nacional, para garantizar a toda la población, la disponibilidad,

acceso, intercambio y distribución equitativa de los alimentos de manera estable, que aseguren las condiciones físicas y emocionales adecuadas para el desarrollo humano integral y sustentable, considerando el intercambio, la complementariedad y “...la integración económica entre los pueblos y naciones como elemento esencial que garantiza el derecho a la alimentación” (p. 48).

En tanto, el legislador patrio, en su artículo 4, concibe a la Soberanía Agroalimentaria como el derecho inalienable de una nación a definir y desarrollar políticas agrarias y alimentarias apropiadas a sus circunstancias específicas, a partir de la producción local y nacional, respetando la conservación de la biodiversidad productiva “...y cultural, así como la capacidad de autoabastecimiento priorizado, garantizando el acceso oportuno y suficiente de alimentos a toda la población”. (p.46)

De las posturas anteriores, seguridad y soberanía agroalimentaria se define como, el derecho y obligación que poseen los pueblos de construir y aplicar políticas agroproductivas que sean efectivas a nivel: económico, social, cultural y ambientalmente viables, que garanticen al pueblo un acceso físico, social y económico de alimentos suficientes, inocuos y nutritivos necesarios para satisfacer sus demandas energéticas y preferencias alimenticias, desde los recursos naturales del territorio nacional.

En este mismo orden de ideas la FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura) (2013), manifiesta que la soberanía agroalimentaria, en contraste con la seguridad agroalimentaria, posee sus cimientos sobre seis elementos fundamentales: 1) Se enfoca en verdaderos alimentos para el pueblo. 2) Respeta el trabajo de los proveedores de alimentos y los modos de vida sostenibles. 3) Localiza y optimiza los sistemas alimentarios. 4) Sitúa el control de los sistemas a nivel local y rechaza el control privado de los recursos naturales. 5) Promueve el conocimiento y las habilidades resaltando la investigación como estrategia para ello. Y 6) Sus resultados deben ser altamente compatibles con la naturaleza o de un gran sentido ecológico.

Ahora bien, la adopción del enfoque agroecológico por los anteriores conceptos lleva implícita a la seguridad alimentaria como la garantía del derecho a una comida adecuada, principalmente a través de la diversificación de la producción agrícola, del mejoramiento substancial de las cosechas y del refuerzo de la agricultura urbana, reduciendo los niveles de pobreza, y asegurando un carácter adecuado a la comida; Sin embargo, en la definición de Soberanía, para Bobbio y Matteucci, (1986), en su concepto vinculado a la Teoría Política y en la Doctrina del Derecho Internacional en sentido amplio el concepto político jurídico de soberanía sirve para indicar el poder de mando en

última instancia en una sociedad política y, por consiguiente, para diferenciar a esta de las otras asociaciones humanas, en cuya organización no existe tal poder supremo, exclusivo y no derivado.

Asimismo, la soberanía alimentaria, en la Declaración (2001), “Primero está la Soberanía Alimentaria de los pueblos ¡fuera la OMC de la agricultura y la alimentación!” de La Habana en 2001, señala que la soberanía Alimentaria es el derecho de cada pueblo a definir sus propias políticas agropecuarias y en materia de alimentación, a proteger y reglamentar la producción agropecuaria nacional y el mercado doméstico a fin de alcanzar metas de desarrollo sustentable, a decidir en qué medida quieren ser autodependientes, a impedir que sus mercados se vean inundados por productos excedentarios de otros países que los vuelcan al mercado internacional mediante la práctica del ‘dumping’, y a darle preferencia a las comunidades locales pescadoras respecto al control del uso y los derechos sobre los recursos acuáticos.

No obstante, es importante resaltar que existe, entre varios países, la divergencia de si es seguridad alimentaria o soberanía alimentaria; ambos conceptos, tienen en común el objetivo de lograr que toda la población de un país esté bien nutrida, para lo cual debe poder acceder en todo momento a los alimentos necesarios para su bienestar. De allí la figura de la Soberanía Alimentaria como una demanda política basada en derechos. Esto tiene su reflejo en los instrumentos internacionales donde se orienta a las estrategias nacionales (Políticas) al señalarse en el Consejo Económico y Social, Naciones Unidas (1999) que el Pacto especifica claramente que cada Estado Parte adoptará las medidas que sean necesarias para garantizar que todas las personas queden libres del hambre y que puedan disfrutar lo más pronto posible del derecho a una alimentación adecuada. Esto exigirá aprobar una estrategia nacional que garantice la seguridad alimentaria y de nutrición para todos, sobre la base de los principios de los derechos humanos que definen los objetivos, formular las políticas y los indicadores correspondientes. También deberán identificarse los recursos disponibles para cumplir los objetivos y la manera de aprovecharlos más eficaz en función de los costos (OG 12, 1999, p 6, p. 21).

MATERIALES Y MÉTODOS

Epistemológicamente la presente investigación se ubica en el paradigma empirista y el positivista, bajo un enfoque cuantitativo, donde la investigación parte de un proceso que procura tener información relevante y fidedigna para entender, verificar, corregir o aplicar el conocimiento; ante esto, la naturaleza del estudio. Para Martínez (2004), “la

investigación cuantitativa busca conocer la extensión de la distribución de las características o variables en los individuos que conforman la realidad en estudio cuya finalidad es buscar dentro de la realidad social el promedio y la variación de determinadas variables en un conjunto de individuos” (p.50).

Asimismo, en cuanto al diseño de la investigación, aunado al tipo de investigación, este trabajo es de tipo descriptivo; en tal sentido, Arias (2006), define los estudios tipo descriptivo, como aquellos “que permiten obtener minuciosos datos sobre los fenómenos que se investigan, usando técnicas e instrumentos predeterminados para ofrecer una visión aproximada de la realidad” (p.28). Además, el diseño de campo; en este sentido, de acuerdo con Ramírez (2010), la investigación de campo puede ser extensiva, cuando se realiza en muestras y en poblaciones enteras (censos); e intensiva cuando se concentra en casos particulares, sin la posibilidad de generalizar los resultados.

Ahora bien, la población está referida por las características que permitan conocer la realidad en función de las delimitaciones del problema, de los objetivos de la investigación. De allí que, el universo o población, según Hernández, Fernández y Batista (2006), es el conjunto de todos los casos que concuerdan con determinadas especificaciones”. (p.304), sobre los cuales se generalizaron los resultados del estudio; en este caso particular, son las personas que hacen vida dentro de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) del Municipio Barinas en el estado Barinas. Dicho Municipio cuenta con 14 parroquias, sin embargo la información suministrada por la Gobernación del Estado Barinas de los CLAP es de sólo seis (6) parroquias: Barinas, El Carmen, Rómulo Betancourt, Corazón de Jesús, Ramón Ignacio Méndez y Alto Barinas, comprendida por ciento treinta y cuatro 134 personas.

Continuando, para el error muestral se tomará el nivel de confianza del 95%, la muestra lograda de los Comité Locales de Abastecimiento y Producción - CLAP que llenaron el cuestionario fueron 100 que tienen relación con el caso de estudio, esto indica un error del 4.95 %, del nivel de confianza del 95%, lo que conlleva a la investigación lograr realizar con éxito la validación de los resultados a obtener. En cuanto, a la recolección de la información en el desarrollo del estudio se utilizó la técnica de la encuesta.

Tabla 1. Muestreo Aleatorio Estratificado con Afijación Proporcional.

Tamaño de la población objetivo.....	134
Tamaño de la muestra que se desea obtener.....	100
Número de estratos a considerar.....	6

Afijación simple: elegir de cada estrato.....	16,667	Sujetos
---	--------	---------

Estrato	Identificación	Nº sujetos en el estrato	Proporción	Muestra del estrato
1	Barinas	22,33	16,7%	17
2	El Carmen	22,33	16,7%	17
3	Rómulo Betancourt	22,33	16,7%	17
4	Corazón de Jesús	22,33	16,7%	17
5	Ramón Ignacio Méndez	22,33	16,7%	17
6	Alto Barinas	22,33	16,7%	17
	Correcto		100,0%	100

Fuente: Cálculos Propios, 2022,

DISCUSIÓN Y RESULTADOS

A continuación, se presentan los resultados significativos en cuanto a toma de decisiones y la planificación estratégica, que fueron importantes para establecer las estrategias a configurar:

Variable: Estrategias Gerenciales.

Dimensión: Toma de decisiones.

Indicadores: Decisiones Socializadas o Colectivas, Experiencia, Buen juicio, Capacidad creativa.

Tabla 2. Toma de decisiones. Indicadores: Decisiones Socializadas o Colectivas, Experiencia, Buen juicio, Capacidad creativa.

Ítems	Enunciado	S	CS	N	T	%
		Fa	Fa	Fa		
18	La toma de decisiones se realiza de manera conjunta en los CLAP	20	21	59	100	12
14	Considera que la experiencia es un factor determinante o influyente en la toma de decisiones.	52	22	26	100	31
15	Es importante para Ustedes el buen juicio para la toma de decisiones	49	24	27	100	29
16	Considera necesario tener una capacidad creativa a la hora de la toma de decisiones en el CLAP	46	27	27	100	28

Fuente: Cálculos Propios, 2022.

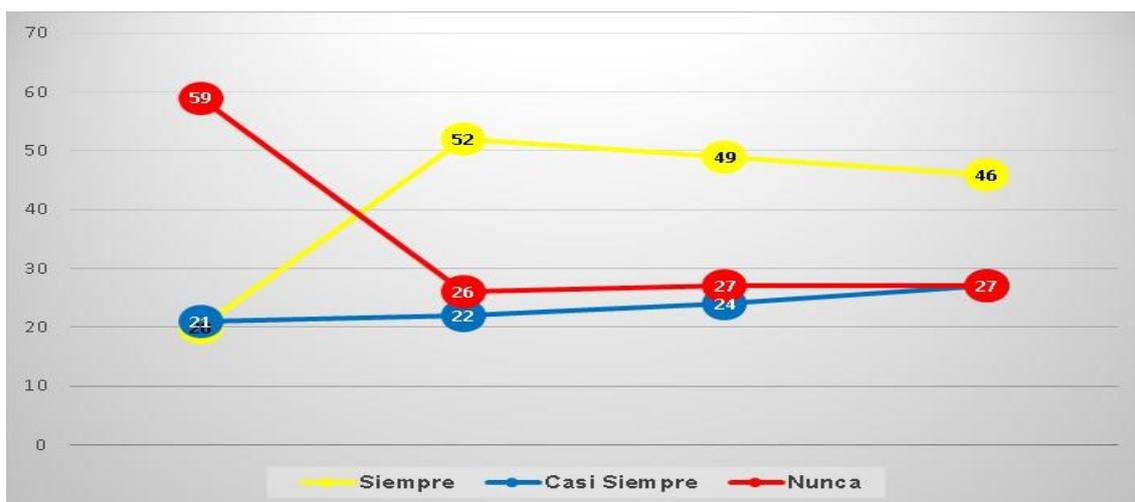


Figura 1. Gráfico Toma de decisiones. Indicadores: Decisiones Socializadas o Colectivas, Experiencia, Buen juicio, Capacidad creativa

Fuente: Elaboración propia, 2022.

La Tabla N° 2, es una clara expresión de las frecuencias y porcentajes de los indicadores que soportan a la dimensión “Toma de Decisiones”; en este sentido, se observa como en el Ítem 18, relacionado al indicador “Decisiones Socializadas o Colectivas”, 59 de los 100 CLAP encuestados manifestaron que “Nunca” se toman las decisiones de manera conjunta o colectiva por parte de todos los miembros de la organización, lo que denota un desconocimiento a los principios de: participación colectiva y protagónica, corresponsabilidad y solidaridad, interés colectivo, cooperación, entre otros, contenidos en los artículos 3 de la Ley Constitucional de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (2018), y la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014), respectivamente.

Por otro lado, de acuerdo a lo plasmado en la Figura N° 01, la marcada tendencia de la opción “Siempre” indica que la gran mayoría de los encuestados consideran que la experiencia, el buen juicio y la capacidad creativa “siempre” resultan fundamentales e influyentes para la toma de decisiones, lo que evidencia la existencia de significativos y racionales criterios para sustentar una decisión en el seno de la organización a pesar de que las mismas no son tomadas bajo los principios de participación protagónica y colectiva, corresponsabilidad, transparencia y complementariedad.

En este punto, a juicio de Rheault (1997), es del criterio que, si bien es cierto que el proceso de toma de decisiones consiste en la escogencia consistente entre dos o más alternativas que conduzcan a la solución de un problema, también es cierto que las mismas

deben estar sujetas a evaluaciones previas con el propósito de prever el resultado de la decisión tomada; lo que significa que quien decide, además de poseer reconocidas competencias y habilidades para ello como las señaladas en los Ítems 14, 15 y 16 del tabla N° 2, debe además inmiscuirse en un nomotético procedimiento de exploración de alternativas y ordenado razonamiento (la visión estratégica que concibe el artículo 6 de la Ley de Planificación Pública y Popular); en un proceso lógico de discriminación, análisis y oportunidad, que le permita decantar la decisión que le garantice obtener los mejores resultados, derivados de su utilidad para planificar, ejecutar y controlar.

En este orden de ideas, Drucker (2001), a partir de lo que el establece como decisiones estratégicas y decisiones tácticas, las mismas deben estar basadas en la intuición, la experiencia, los hechos, la competencia, el juicio y la autoridad; por otro lado, concibe el hecho de que las decisiones socializadas o colectivas es un proceso que permite hacer las cosas, de manera obligatoria, mediante la acción de otras personas, demandando estructuras interactivas que promuevan la unificación de decisiones y acciones.

Variable: Estrategias Gerenciales.

Dimensión: Planificación Estratégica.

Indicadores: Políticas, Procesos, Recursos, Objetivos, Metas, Proyección.

Tabla 3. Planificación Estratégica. Indicadores: Políticas, Procesos, Recursos, Objetivos, Metas, Proyección.

Ítems	Enunciado	S	CS	N	T	%
		Fa	Fa	Fa		
1	¿En algún momento la organización del CLAP, ha suministrado a ustedes sus políticas de organización y funcionamiento?	23	32	45	100	14
2	Han recibido algún tipo de formación sobre políticas, organización y funciones del CLAP	33	52	15	100	20
5	Las personas que conforman el CLAP conocen su estructura, atribuciones y funciones a desarrollar dentro de ellos.	30	53	17	100	19
3	Cuentan con algún manual o instrumento que establezca las normas y los procedimientos que se realizan dentro del CLAP	11	11	78	100	7
4	El CLAP dispone de los recursos idóneos para alcanzar los objetivos que se plantea	24	10	66	100	15
6	El CLAP se preocupa por involucrar a todos los miembros de la organización en el diseño de sus objetivos	4	48	48	100	2
7	El CLAP se interesa por difundir sus objetivos a todos los miembros de la organización	9	35	56	100	6
8	El CLAP establece metas para cada uno de los objetivos trazados	11	35	54	100	7
9	La organización tiende a construir una visión a mediano y largo plazo	16	35	49	100	10

Fuente: Cálculos Propios, 2022.

En esta Tabla 3 se muestra el aspecto de los procesos correspondientes a los indicadores: políticas, procesos, recursos, objetivos, metas y proyección. A continuación,

se presenta el gráfico que mostrará las tendencias, donde se escogió el gráfico de línea que expone claramente la tendencia con la idea de mostrar mejor los resultados y su convergencia:

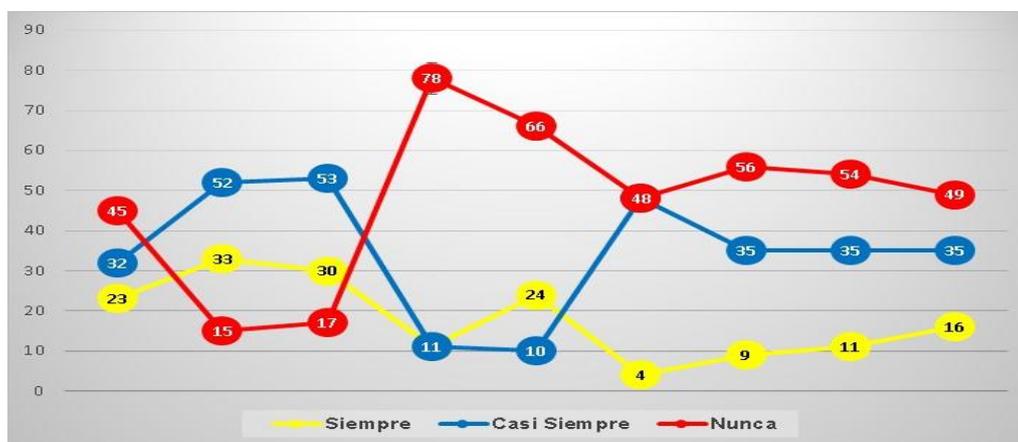


Figura 2. Gráfico Planificación Estratégica. Indicadores: Políticas, Procesos, Recursos, Objetivos, Metas, Proyección. Fuente: Elaboración propia.

En la Tabla 03, se encuentran los resultados de las frecuencias y los porcentajes de la aplicación del instrumento a los CLAP, donde se observa que en el Ítem 3, correspondiente al indicador “Procesos”, 78 personas de las 100 encuestadas de los CLAP indicaron que “Nunca” eso quiere decir que no conocen un manual o instrumento que establezca las normas y los procedimientos que se realizan dentro del CLAP. Asimismo, la tendencia “Nunca” se refleja en los indicadores recursos idóneos para el logro de los objetivos (Ítem 4, 66 personas), objetivos (Ítem 6 y 7: 48 y 56 personas), establecimiento de metas (Ítem 8, 54 personas) y proyección (Ítem 9, 49 personas).

Lo descrito indica una marcada tendencia a la falta de conocimiento y aplicación de los principios de responsabilidad, eficacia, legalidad y contraloría social que rigen en la Constitución patria, organización y funcionamiento de los CLAP, concebidos en el artículo 3 de la Ley establecida en el marco Constitucional de los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (2018), criterios estos igualmente ratificados por el artículo 3 de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014).

La ausencia de un manual de normas y procedimientos dentro de estas organizaciones soslaya igualmente el espíritu del artículo 4, numeral 5 de la Precitada ley Constitucional de los CLAP por cuanto limita drásticamente la evaluación y control de las actividades y decisiones del colectivo (contraloría social), en función de la eficacia, eficiencia y efectividad de los logros alcanzados.

Ahora bien, si se observa la Figura N° 02, se aprecia desde un mejor ángulo la falta de observancia de la precitada normativa ya que los ítems 1 y 2, los cuales están

relacionados con el hecho de haber recibido algún tipo de formación sobre políticas, organización y funciones del CLAP y que conocen su estructura, atribuciones, competencias y funciones del CLAP para poder desarrollarse dentro de ellos, resultaron con una tendencia positiva (Siempre y Casi Siempre) lo que denota que, a pesar de considerarse formados o informados sobre los lineamientos y políticas de la organización, desconocen sobre las normas y procedimientos que fundamentan la toma de decisiones, de cara a la construcción e implementación de una gerencia de corte estratégico.

De esta manera, se puede resaltar que Gamboa, Arellano y Navas (2003), indican que una gerencia estratégica requiere estrategias donde la organización conozca o establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa, pero más allá del mero hecho de conocerlas debe observarlas de cara a los objetivos de la población.

Así mismo, se requiere hacer énfasis en el aprendizaje organizacional en su ambiente interno, aprender sobre sí misma, por cuanto el aprendizaje externo por sí solo no les dará a las empresas las ventajas competitivas que buscan, mientras el aprendizaje interno enmarca el camino hacia la verdadera transformación organizacional.

No obstante, la toma de decisiones Socializadas o Colectivas es un proceso que permite hacer las cosas mediante la acción de otras personas, demandando estructuras interactivas que promuevan la unificación de decisiones y acciones, y regidas por un cuerpo normativo o instructivo procedimental para concebirlas.

En tanto, dentro de las estrategias a proponer se encuentra el diseño y elaboración de un manual de normas y procedimientos que incluya un capítulo sobre el procedimiento y los criterios que regirán la toma de decisiones socializada dentro de la organización.

CONCLUSIÓN

Para estos primeros hallazgos se tiene que diseñar estrategias gerenciales para fortalecer la toma de decisiones de los CLAP de cara a la soberanía agroalimentaria bajo un marco normativo, en el cual, se visualiza en el nivel propuesta del diseño proyectivo estratégico, se divide o estratifica en cuatro (4) fases: (1) Planificación Estratégica, (2) Toma de decisiones, (3) Organización y (4) Aprendizaje Organizacional. En cada una de las fases se especifica las acciones a realizar que pueden ser tomadas a corto, mediano y largo plazo.

Además, se desprende lo siguiente:

- El marco normativo que rige la organización y funcionamiento de los CLAP adolece de una estructura procedimental respecto a la toma de decisiones, visualizándose a su vez en dichos textos la subordinación de tales procedimientos al reglamento interno propuesto y aprobado por la organización para tal fin. De allí, la importancia de integrar procesos para la toma de decisiones del CLAP, los cuales deben ser normados, de manera legal o sub legal.
- Se demanda la concepción de una serie de estrategias y mecanismos que le permitan a la organización promover una nueva cultura alimentaria y patrones de desarrollo familiar; impulsar nuevas formas de organización socioproductiva, impulsar la producción agrícola y por supuesto, evaluar, controlar, fiscalizar el abastecimiento y distribución de los alimentos en su comunidad.
- En los Criterios, se resalta la necesidad de asociación entre quien produce, distribuye y consume los alimentos de cara a la satisfacción de las necesidades nutricionales del pueblo y no de los intereses rentistas particulares; la vinculación social, eficiente y eficaz entre la planificación y el mercado, lo que exhorta a los comités y a cualquier ente vinculado a la producción y abastecimiento de alimentos a enmarcar sus decisiones en el contexto de la planificación, recogiendo las mismas en verdaderos proyectos agroalimentarios.

Por tanto, a continuación una mirada de las estrategias gerenciales para fortalecer la toma de decisiones de los CLAP de cara a la soberanía agroalimentaria.



Figura 3. Estrategias gerenciales para fortalecer la toma de decisiones de los CLAP de cara a la soberanía agroalimentaria. Fuente: Elaboración propia, 2022.

REFERENCIAS

- Arias, F. (2006). Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología Científica Caracas editorial Espítome.
- Bobbio N. y Matteucci, N. (1986). Diccionario de Política, Ed. S. XXI, 4ta Ed, 1986, Ciudad de México.
- Carreño Villavicencio, D. V., y Molina Quiroz, C. (2019) Gestión del talento humano en cooperativas de emprendimiento rural Human talent management in rural entrepreneurship cooperatives.
- Consejo Económico y Social, Naciones Unidas (1999) Observación General 12 del PIDESC (1999). El derecho a la alimentación adecuada. Referente al Art. 11 del PIDESC; Ginebra
- ¡Declaración primero está la soberanía alimentaria de los pueblos fuera la OMC de la agricultura y la alimentación! (2001). La Habana Cuba.
- Drucker, P. (2001). La Toma de Decisiones. Ediciones Deusto, S.A. España.
- FAO (Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura). 2013. FAOSTAT Domains (Food supply Colombia). Disponible en: <http://faostat3.fao.org/faostat-gateway/go/to/download/Q/QC/E>
- Fund, U. N. C. (2003). Estado mundial de la infancia 2004. Las niñas, la educación y el desarrollo. Unicef. Disponible en: <https://www.unicef.org/>
- Gamboa C., Arellano R., Nava V. (2003) Actores y fines de las Estrategias Empresariales. Visión Gerencial Revista del Centro de Investigaciones y Desarrollo Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- Hernández, S; Fernández, C y Baptista, P. (2006). Metodología de la Investigación. México: Mc Graw Hill.
- Ley Constitucional de los Comité Locales de Abastecimiento y Producción (LCCLAP) (2018) publicada en la Gaceta Oficial N° 41.330 de fecha 29 de enero de 2018
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2014) Gaceta Oficial N° 6.148 Extraordinario del 18 de noviembre de 2014
- Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria (LOSSA) (2008) Decreto 6.071 con rango, valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria (Extraordinario 5.889 de la Gaceta Oficial, 31 de Julio de 2008)
- Martínez M., M. (2004). El proceso de nuestro conocer postula un nuevo paradigma epistémico. Polis. Revista Latinoamericana, (8).
- Matus, C (1988): Política Planificación y Gobierno. Instituto latinoamericano del Caribe y la Organización Panamericana de la Salud. Fundación Altadir. Caracas.
- Pateiro, E. (2010). Nueva Gerencia: el diálogo como vehículo de conexión emocional. Blog Ética y Gerencia. <http://eduardopateiro.blogspot.com/2010/09/nueva-gerencia-el-dialogo-como-vehiculo.html>
- Pérez G. (2019) Los Comités Locales de Abastecimiento y Producción (CLAP) bajo el Enfoque Basado en Derechos Humanos. Rev. Est. de Políticas Públicas, 5(1):

diciembre 2018 - junio 2019, 71-88. Disponible en: <http://dx.doi.org/10.5354/0719-6296>: Universidad de Chile, Santiago (Chile)

Ramírez, T. (2010). *Cómo hacer un proyecto de investigación*. Caracas: Panapo.

Rheault, J. (1997). *Introducción a la Teoría de las Decisiones*. Editorial Limusa. México.

UNESCO. (1999). *Hacia una pedagogía del conocimiento*. La Habana - Cuba.

