

**Selene Medina<sup>i</sup>**

Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela

**Rosa Elis Bell-Heredia<sup>ii</sup>**

Universidad de La Habana, Cuba

# El Proceso de Planificación de los Pequeños Productores Agropecuarios del Municipio Piar, Venezuela

## Resumen

La actividad agropecuaria requiere de una planificación acorde a las nuevas exigencias del ambiente de negocios. Es por ello que se exploró el proceso de planeación aplicado actualmente por los pequeños productores agropecuarios del municipio Piar del estado Bolívar, cotejándolo con las etapas propuestas para la planeación estratégica. El instrumento de recolección de datos fue una encuesta cerrada que se aplicó a 37 pequeños productores agropecuarios del municipio, seleccionados mediante un muestreo aleatorio estratificado que utilizó como criterio el número de unidades animales. También se aplicaron la observación participante y la entrevista para complementar los hallazgos. Se exponen los fundamentos teóricos asociados a la planeación estratégica y las diferencias halladas con respecto a las prácticas actuales entre los productores. Se concluye que el proceso de planeación aplicado actualmente por los productores es incompleto y que deben profundizarse los estudios al respecto.

**Palabras clave:** Planeación Estratégica, agricultura, pequeños productores.

## *The Planning Process of Small Farmers in Piar Municipality, Venezuela*

## Abstract

*The agricultural activity requires a planning process to meet the new demands of the business environment. Therefore, the current planning process of small farmers in Piar Municipality of Bolivar State was studied and compared to the strategic planning process. The primary data collection method was a survey applied to 37 small farmers in Piar Municipality, taking random stratified samples, where the stratum was obtained by using the number of animals as a criterion. Participant observation and interviews were also used. Result show the differences that were found between the current practices and the theoretical principles of strategic planning. It is concluded that the current planning model applied is incomplete and a more comprehensive research should be done.*

**Keywords:** Strategic planning, agriculture, small farmers.

Recibido: 17-09-2013

Aprobado: 21-11-2013

<sup>i</sup>Profesora Agregada adscrita al Departamento de Organización y Gerencia de la Universidad Nacional Experimental de Guayana, Venezuela. Correos electrónicos: selenemedina01@hotmail.com; selenemedina8@gmail.com.

<sup>ii</sup>Doctora en Ciencias Económicas. Profesora del Departamento de Ciencias Empresariales de la Facultad de Economía en la Universidad de La Habana, Cuba. Presidenta de la Sección de Economía de la Comisión Nacional de Grados Científicos, Cuba. Correo electrónico: rosa@fec.uh.cu.

## Introducción

En el contexto actual de una economía globalizada resultan preocupantes las amenazas que enfrentan los pequeños productores agropecuarios y particularmente los campesinos latinoamericanos, quienes parecieran destinados a desaparecer, a menos que adopten nuevas formas de hacer negocios, lo cual se dificulta ante la “[...] *poca cultura empresarial derivada no solo de la visión del negocio sino de las capacidades que poseen [los productores] en lo gerencial, administrativo y financiero [...]*” (Ruiz y Rivero, 2010:231).

En las fincas o unidades de producción agropecuaria se pueden identificar elementos comunes a cualquier empresa y otros elementos no comunes, como el trabajo con organismos vivos (animales y cultivos), la influencia de las condiciones del suelo y clima y de las costumbres (Contreras, 2005), que pueden ser abordados desde las ciencias administrativas, en tanto que ofrecen herramientas para un mejor uso de los recursos; para mejorar la toma de decisiones (contabilidad, presupuestos) y para un control eficiente de las operaciones productivas, comerciales, financieras y administrativas.

En las fincas se desarrollan actividades diversas y complejas relaciones que deben ser planificadas, diseñadas, ordenadas, coordinadas, dirigidas y/o ejecutadas por el productor (Peña, Urdaneta y Casanova, 2010), en un ambiente de trabajo adecuado y sostenido que facilite la toma de decisiones. Hoy en día se reconoce que la sabiduría y la intuición por sí solas no son suficientes para guiar el destino de una organización (Donnelly, Gibson e Ivancevich, 1997), por lo que, como organizaciones, las fincas o unidades de producción agropecuarias, deben asumir procesos de planificación que incluyan no solo el examen de las condiciones externas e internas de la unidad, sino que también incluyan el diseño de un plan estratégico que defina su naturaleza y sentido de ser a través de la visión, misión y objetivos que pretenden alcanzar como organización y los planes contentivos de acciones definidas que permitan alcanzar los objetivos mencionados (Peña, Urdaneta y Casanova, 2010).

Cabe señalar que en las organizaciones bien dirigidas,

[...] existe una relación directa entre la planificación estratégica y los planes de los demás miembros de la empresa encargados de diversas funciones y con responsabilidad sobre recursos específicos [...], donde el plan estratégico contempla la definición de la visión, misión, objetivos y las estrategias. A partir de ese plan estratégico [...] se generan los planes de manejo, los planes de recurso humano y el plan administrativo de la empresa (Peña, Urdaneta y Casanova, 2010:s.p.).

En la Figura 1 se muestra la relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos según los autores señalados.



**Figura 1**

Relación entre el plan estratégico de la organización y los planes operativos

Fuente: Peña, Urdaneta y Casanova (2010:s.p.).

El objetivo del trabajo que se desarrolla a continuación, fue explorar qué herramientas y elementos básicos de la planificación estratégica aplican en sus unidades de producción o fincas, los productores agropecuarios del municipio Piar en el Estado Bolívar de Venezuela, partiendo del supuesto de que muy posiblemente la mayoría de esas fincas tiene definida una misión y desarrolla procesos de planificación; aunque sus productores no los hayan declarado formalmente. Como señalan Hill y Jones (2001; en Peña, Urdaneta y Casanova, 2010), la mayoría de las organizaciones tiene definida su misión y desarrollan procesos de planificación que pueden variar enormemente entre sí, dependiendo si se trata de unidades especializadas o diversificadas.

## Desarrollo

Los cambios originados por efectos de la globalización afectan a las ciencias administrativas tanto como a otras ciencias y a la tecnología. Las organizaciones modernas no son ni funcionan igual a las tradicionales y las etapas del proceso administrativo: Planificación, organización, coordinación, dirección y control, que al ser afectadas por el entorno, generan diferentes estilos o preferencias en su abordaje. Pese a esas diferencias, todas las etapas exhiben puntos de coincidencia y validez al ofrecer diversas y novedosas maneras de abordar dicho proceso.

No es por casualidad que la primera función administrativa sea la planificación, porque planear implica pensar antes de actuar. Para Carlos Matus (en Martínez, 2009), “*planear es un intento de gobernar el futuro e imponerse a las circunstancias y es justo lo contrario de improvisar*” (s.p). Por su parte, Terry y Franklin (1986) afirman que la planeación es selec-

cionar información y hacer suposiciones respecto al futuro, para formular actividades necesarias para realizar los objetivos organizacionales; Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) la consideran como el proceso de establecer objetivos y escoger el medio más apropiado para el logro de los mismos antes de emprender acción y Soriano (en Martínez, 2009) como el proceso sistemático y continuo que relaciona el futuro con las decisiones actuales, en el contexto de cambios situacionales y que se expresa en la formulación de planes interrelacionados. Pueden observarse como elementos comunes en estas definiciones, el hecho de que exista una deliberada determinación de objetivos en el presente, una meticulosa programación de un conjunto de actividades y la intención de alcanzar dichos objetivos en un futuro próximo.

Si bien es cierto que hay objetivos que se alcanzan con facilidad y no requieren de planeación, en la actualidad, alcanzar objetivos sin la debida planeación se vuelve una tarea complicada, dado el número de personas implicadas, la tecnología involucrada y la diversidad de productos y servicios disponibles. Además, Odiorne (en Terry y Franklin, 1986), afirma que las empresas y las personas que actúan sin planear terminan cayendo en la trampa de la actividad, lo cual es un verdadero problema: Las actividades se vuelven una meta falsa y un fin mismo en el cual terminan enredadas actuando por actuar. Para Odiorne, las verdaderas personas de éxito nunca pierden de vista sus metas ni los resultados que esperan.

En este mismo orden, encontramos que existen dos enfoques principales en la planeación: El enfoque táctico y el enfoque estratégico. Estos difieren en que la planeación táctica u operativa se refiere a cómo hacer el trabajo, mientras que el enfoque estratégico se relaciona con qué se debe hacer (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998). Mientras que los planes tácticos se relacionan con establecer objetivos medibles y alcanzables en las divisiones, departamentos, grupos de trabajo y hasta de individuos, los planes estratégicos se concentra en el contexto de los planes de acción de toda la organización. Francés (2006) distingue la táctica de la estrategia indicando que la primera es una estrategia de menor jerarquía.

Este mismo autor afirma, que la planificación estratégica es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos o líneas maestras de la organización y se les desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos. Por su parte, Dess, Lumpkin y Eisner (2010) sostienen, que es el proceso de análisis y decisiones de las acciones necesarias para lograr crear y sostener ventajas competitivas en una organización. Al respecto, Johnson, Scholes y Wittington (2006) aseveran que en un sentido básico una definición de

planeación estratégica, es la dirección a largo plazo de una organización mientras que en un sentido amplio, es la dirección y el alcance a largo plazo de una organización que permite lograr ventajas en un entorno cambiante mediante la configuración de sus recursos y competencias; con el fin de satisfacer las expectativas de las partes interesadas. Para Armijo (2009) la planificación es un proceso de carácter macro que involucran el mediano y el largo plazo y apoya la identificación de prioridades institucionales.

En las definiciones anteriores se ponen de manifiesto consideraciones como: La incertidumbre, la capacidad de respuesta, el ambiente interno y externo, la ordenación de recursos y competencias disponibles, los objetivos o expectativas de los interesados, las ventajas, la complejidad y el cambio. Partiendo de la base de atender a estas consideraciones, se puede afirmar que la planificación estratégica, es el proceso de establecer cursos de acción a largo plazo con la finalidad de alcanzar objetivos específicos que permitan resolver problemas complejos en ambientes de incertidumbre; con el menor daño posible por la interacción con el entorno y obteniendo el mayor provecho posible.

Admitiendo que la planificación estratégica otorga evidentes ventajas a unas organizaciones sobre otras, es posible afirmar que aquellas organizaciones que desarrollen procesos de planeación llevarán la delantera en cuanto a oportunidades de éxito con respecto a crear ventajas competitivas únicas, valiosas y sostenibles.

En tal sentido y refiriéndose al desarrollo económico, Aguilera (2003) argumenta que es posible apropiarse de las herramientas que ofrece la planeación estratégica para promover el desarrollo económico endógeno y sustentable del estado Bolívar, destacando la importancia que tiene:

- ▶ La incorporación de herramientas de planeación estratégica para el logro del desarrollo productivo y,
- ▶ La posibilidad de compatibilizar planes y metas nacionales con las locales (desarrollo endógeno) para lograr ventajas competitivas.

La revisión de los modelos de planificación estratégica desarrollados por Aguilera (2003); Alonso y Bell (2013); Armijo (2009); Dess, Lumpkin y Eisner (2010); Francés (2006); Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998); Medina y Ortigón (2006); Martínez (2009) y Terry y Franklin (1986), permitió considerar las siguientes seis (6) etapas para diagnosticar el proceso de planeación estratégica en las unidades de producción agropecuaria estudiadas:

1. **Diagnóstico:** Proceso reflexivo estratégico que consiste en definir la misión y la visión de la ex-

plotación agropecuaria, intentando establecer la razón de existencia de la organización en términos de lo que quiere ser y a quién quiere servir, de lo qué diferencia su negocio de otros similares en términos de los servicios y productos que ofrece y de las necesidades que satisface en el mercado o entorno en el que actúa. Incluye el establecimiento de la brecha entre el estado actual de la explotación y el deseado; la identificación de las posibilidades de acción y la definición de tácticas. También considera, los recursos de los que se dispone o carece para establecer el conjunto de oportunidades, debilidades, fortalezas y amenazas que delimitan el logro de las metas previstas (Matriz FODA) (Francés, 2006; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998; Peña, Urdaneta y Casanova, 2010; Terry y Franklin, 1986).

2. **Prospectiva:** Una vez diagnosticada la finca, o en simultáneo, dados los hallazgos de la etapa previa, es conveniente evaluar hacia donde se dirigen las tendencias del entorno en el cual opera la finca en la búsqueda de un futuro predecible. Esto debe hacerse para diversos espacios: De producción, económico, social, laboral, de asociación, tecnológico y de competencia (Aguilera, 2003; Alonso y Bell, 2013; Godet, Monti, Mounier y Roubelat, 2000; Martínez, 2009; Medina y Ortegón, 2006). Los autores consideran que en América Latina se hace necesaria una transformación de la estructura productiva de las organizaciones, transitando de la generación de rentas basadas en explotación de recursos abundantes a rentas generadas por el conocimiento y aprendizaje; en virtud de lo vertiginoso de los cambios en los negocios a nivel mundial y de la cantidad de información disponible. Los países que han dejado este proceso al azar, exhiben resultados no tan favorables como aquellos que han asumido un manejo consciente de la información.
3. **Formulación:** Es la definición de los objetivos y metas estratégicas, se declaran los objetivos que definen el rumbo de la organización, los cuales siempre son a largo plazo (Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Terry y Franklin, 1986). Es la definición de los objetivos y metas estratégicas prescritas en un ámbito definido y sugieren la dirección de los esfuerzos de planeación. Los autores acentúan, que en ésta definición se destacan cuatro conceptos: Metas, ámbito, carácter definitivo y dirección, indicando que la mira a perseguir debe ser clara y precisa y

que no es una meta general porque el énfasis debe hacerse en la mira y no en los medios. El ámbito está incluido en las limitaciones o restricciones prescritas a observarse. Asimismo, el carácter definitivo se observa en el hecho de que los objetivos no pueden ser declarados en términos vagos o de doble significado que resultan de poco valor y finalmente la dirección que está indicada por el objetivo en sí y muestra los resultados que se deben buscar, separándolo de muchos otros objetivos. Respecto a la importancia de esta etapa, Terry y Franklin (1986) citan a Drucker al asegurar que la planeación da resultados si se conocen los objetivos, pero el 90% de las veces no se conocen.

4. **Compatibilización:** Busca lograr la coincidencia entre el plan estratégico de la finca y las políticas y directrices del Estado venezolano en materia de promoción de empresas de producción. Ello evita la duplicidad de esfuerzos (Aguilera, 2003; Armijo, 2009; Medina y Ortegón, 2006). Los autores coinciden en que es necesario un cambio de paradigma, de esfuerzo individual a colectivo. Asimismo, Aguilera (2003) y Alonso y Bell (2013) afirman que la formulación de estrategias de desarrollo nacional no debe desligarse de los resultados y expectativas a nivel de las localidades sino que al contrario, deben estar robustamente ligados. Esta garantiza la participación de los interesados tanto a nivel de Estado como de productores.
5. **Ejecución:** Es la etapa en la que se enuncian los planes y la implantación de la estrategia. Se establecen cursos de acción, responsables, plazos e implementación y permite identificar los niveles concretos de responsables, se definen las responsabilidades por el cumplimiento de metas y se vinculan los presupuestos al cumplimiento de los objetivos (Dess, Lumpkin y Eisner, 2010; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Peña, Urdaneta y Casanova, 2010).
6. **Evaluación y control:** Se refiere a la etapa en que el planeador está vigilante para detectar cuando no está funcionando determinada estrategia, haciéndose necesario realizar un monitoreo de su ejecución y acciones correctivas (Armijo, 2009; Johnson, Scholes y Wittington, 2006; Serrano y Ruiz, 2003).

Los autores coinciden en que para instituciones relacionadas al sector público y beneficios sociales las señales de desviaciones no son tan fáciles de captar y por lo tanto entrañan un reto. Los indicadores deben desarrollarse para monitorear los diferentes ni-

veles organizativos y procesos (gestión, responsabilidades operaciones y programación). Las etapas descritas anteriormente se resumen en el Cuadro 1.

**Cuadro 1:** Etapas de la planificación estratégica.

ETAPAS					
DIAGNÓSTICO	PROSPECTIVA	FORMULACIÓN	COMPATIBILIZACIÓN	EJECUCIÓN	EVALUACIÓN Y CONTROL
<p>Describir la situación actual mediante la definición y análisis crítico de:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Misión y visión actual.</li> <li>▶ Contexto interno y externo.</li> <li>▶ Factores claves de éxito.</li> <li>▶ Análisis FODA.</li> <li>▶ Misión revisada.</li> </ul> <p>Ello permite establecer la capacidad de respuesta de las fincas a la satisfacción de sus necesidades y las de su entorno y probables escenarios si se mantiene el estado actual de operación.</p>	<p>Considerar las tendencias en los espacios:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Producción.</li> <li>▶ Económico.</li> <li>▶ Social.</li> <li>▶ Laboral.</li> <li>▶ Asociación.</li> <li>▶ Tecnología.</li> <li>▶ Competencia.</li> <li>▶ Abastecimiento de alimentos.</li> <li>▶ Sostenibilidad de la organización.</li> </ul> <p>En los niveles:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▶ Interno a nivel de fincas.</li> <li>▶ Local, su asentamiento o poblado.</li> <li>▶ Municipal.</li> <li>▶ Estatal.</li> </ul> <p>Plantear potenciales escenarios deseados y escoger los más probables.</p>	<p>Definir planes y metas articulados en forma de proyectos y planes a nivel local y municipal.</p> <p>Objetivos, metas y programas deben materializarse a nivel de fincas y del Estado</p>	<p>Construir un plan práctico que permita la concurrencia entre el plan estratégico de fincas y las políticas y directrices del Estado venezolano en materia de promoción de empresas de producción social.</p> <p>Este proceso debe ser facilitado por organismos o instituciones educativas regionales de atención al sector agropecuario.</p>	<p>Poner en práctica los planes y cursos de acción.</p> <p>Establecer responsabilidades y responsables.</p>	<p>Estimar grado de ejecución y desviaciones del logro de metas, planes y objetivos para establecer los correctivos.</p> <p>Esta actividad amerita el establecimiento previo de indicadores de gestión.</p>

Para finalizar esta parte del artículo es importante señalar, que la perspectiva de la planificación desde un punto de vista estratégico, otorga la posibilidad de incorporar la estrategia como herramienta que permite organizar acciones para enfrentar los retos permanentes a los que se enfrentan las organizaciones y sacar ventajas de los mismos o reducir su impacto negativo.

### Características generales del municipio Piar

De acuerdo con datos obtenidos del *Plan de Ordenamiento del Territorio de la Gobernación del Estado Bolívar* (Gobernación del Estado Bolívar, 2009), el estado Bolívar representa el 26% del territorio nacional venezolano, con una superficie de 236.000 km y está dividido en 11 municipios: Cedeño, Gran Sabana, Piar, Padre Cheng, Caroní, Heres, Sucre, Raúl Leoni (ahora Angostura), Sifontes, Roscio y El Callao.

Asimismo señala el informe, que dicho estado posee una superficie estimada de 6.429.000 hectáreas con vocación agropecuaria, cuyo mayor uso se orienta hacia la ganadería bovina extensiva y semi-intensiva y al cultivo de ñame, yuca, maíz, merey, algodón y caraotas (Op. cit.). Sin embargo, las instancias de planificación y decisión a nivel nacional y regional lo han catalogado como centro de desarrollo minero, industrial e hidroenergético, restando impor-

tancia al potencial agropecuario del mismo (Colina, 2002), debido a que posee otros recursos naturales de gran valía como el río Caroní, que ha demostrado su potencial al generar el 70% de la electricidad que se consume en el territorio venezolano (Prado y Salazar, 2005).

También, en el Estado Bolívar se produce el 100% del aluminio primario y del oro nacional; el 90% de la producción de acero y del mineral de hierro y está el 63% de las plantaciones de pino y eucalipto (República Bolivariana de Venezuela, [RBV] 2009; Corporación Venezolana de Guayana [CVG], 2008).

Para desarrollar el potencial económico del estado –y en general de toda la región Guayana-, el Estado venezolano ha impulsado grandes proyectos siderúrgicos, mineros e hidroeléctricos mediante la creación en 1961 de la Corporación Venezolana de Guayana [CVG], que es una organización estatal orientada a generar patrimonio económico y bienestar social en la región y el país, a través de la planificación, fomento y combinación del desarrollo integral, humanista y sustentable de la región Guayana, mediante procesos participativos que integren a los diversos actores públicos y privados (CVG, 2008).

Asimismo, entre los planes de la CVG, está previsto promover proyectos complementarios destinados a favorecer a aquellos sectores que no son beneficiarios directos del desarrollo industrial previsto

para la región mediante las acciones directas de la CVG (CVG, 2008). Estos planes alternativos inicialmente consideraron crear condiciones propicias para un abastecimiento estratégico de alimentos a la creciente población que se preveía se radicaría en las áreas urbanas como producto del desarrollo industrial de Guayana (Colina, 2002).

Importa mencionar el Plan Guayana Socialista 2007-2013 (RBV, 2009) adelantado por el Ministerio del Poder Popular para las Industrias Básicas y Minería como directriz nacional para el desarrollo del potencial de la Región Guayana cuyos objetivos específicos son:

- ▶ Elaborar una propuesta de organización para las futuras corporaciones del Hierro, Acero y del Aluminio, fundamentadas en la participación directa y colectiva de los trabajadores y trabajadoras en cada proceso.
- ▶ Construir propuesta organizativa estructural de las empresas básicas asociadas a los sectores productivos (Hierro, acero, aluminio).

En sus fundamentos básicos, el Plan Guayana Socialista 2007-2013 (RBV, 2009) se orienta al desarrollo aguas arriba y abajo del parque industrial de Guayana con miras a:

*Ofrecer el máximo bienestar y desarrollo integral del ser humano, promoviendo el desarrollo endógeno y la construcción del nuevo modelo de gestión colectiva con nuevas formas de relaciones sociales de producción que permitan la formación de una nueva sociedad con independencia tecnológica y alianzas estratégicas hacia la integración de un mundo multipolar (s.p.).*

No obstante de esta visión del plan Guayana Socialista, es válido acotar que en la propuesta de un desarrollo integral y máximo bienestar colectivo no se considera la actividad agropecuaria. Desde los inicios de la Corporación Venezolana de Guayana la agricultura ha sido considerada como beneficiaria de medidas compensatorias por la concentración de las acciones al desarrollo industrial de Guayana (CVG 2008).

En tal sentido el hecho de que la potenciación de actividades mineras, siderúrgicas e hidroeléctricas del Plan Guayana Socialista (RBV, 2009) y que las diferentes instituciones regionales encargadas del desarrollo agrícola no hayan logrado obtener resultados satisfactorios a las necesidades y expectativas del campo; ha profundizado en el estado Bolívar la disposición de una nueva ruralidad en la cual los procesos sociales ocurren en espacios desvalorizados, por cuanto no han sido plenos beneficiarios de los programas de desarrollo urbano-industriales que preveían que los asentamientos campesinos se articularan a los centros poblados más cercanos hacia

los cuales se proyectan las principales actividades y ocupaciones de la fuerza laboral de Guayana (CVG 2008). Este esquema de desarrollo amerita una reconsideración del desarrollo del estado Bolívar que incluya todas las ventajas comparativas y no solo las de carácter siderúrgico e hidroeléctrico y minero.

El municipio Piar, espacio objeto de estudio en esta investigación, es uno de los más antiguos del estado Bolívar. Este municipio tiene una superficie de 18.175 km<sup>2</sup> y una población de 98.274 habitantes (Instituto Nacional de Estadística [INE], 2011), posee dos parroquias: Andrés Eloy Blanco (El Pao) y Pedro Cova (El Manteco). Su capital es Upata y en él existen extensas unidades de producción pecuaria, dedicadas a la producción de carne y leche; afectadas por las políticas nacionales anteriormente comentadas (Gobernación del Estado Bolívar, 2009).

Upata posee un matadero semi industrial de ganado vacuno con capacidad para el sacrificio diario de 80 animales (Gobernación del Estado Bolívar, 2012). La producción de leche, que se estima en 50 mil litros diarios, se dirige fundamentalmente a la fabricación de queso telita y guayanés, así como queso duro, semiduro y otras variedades (28 queseras) (Colina, 2002; Gobernación del Estado Bolívar, 2012).

En el municipio Piar es importante también la producción de yuca, y el procesamiento de la variedad amarga para la producción de casabe, de la cual Upata es la que concentra la mayor cantidad de rayanderías y casaberas treinta (30). Toda la producción es vendida entre Upata, Puerto Ordaz y San Félix (Colina, 2002).

También es significativa en la producción de algunos rubros agrícolas: como el ocumo blanco, la lechosa y hortalizas en El Buey; al Este de Upata, frutales como los cítricos; en El Pao, maíz para subsistencia familiar y en menor cantidad aguacates, mangos, tomates, pimentón, ajíes dulces y leguminosas (Gobernación del Estado Bolívar, 2012).

Cabe señalar que previo a esta investigación, se realizó un trabajo de campo que permitió caracterizar aspectos socio productivos presentes en las unidades de producción agropecuarias del Municipio Piar, algunos de los cuales se mencionan a continuación:

- ▶ La actividad predominante es la ganadería doble propósito con un pequeño porcentaje de fincas dedicadas a ganadería y cultivos de corto plazo.
- ▶ El ingreso promedio de las fincas por el concepto de venta de leche es de 17.702,00 bs/año; ingresos por venta de carne de 58.338,00 bs/año, para un total promedio anual de Bs. 76.040,00.
- ▶ Sus costos directos están por el orden de los 20.070,00 bs/año, con beneficios netos anuales de Bs. 55.970,00 lo que indica beneficios

netos de 4.664,00 bs/mes para cubrir otros costos y gastos. En el caso de las explotaciones dedicadas a la agricultura los ingresos anuales promedio son de 53.200,00 bs/año con un costo promedio anual de Bs. 20.500,00, para un beneficio neto anual de Bs. 32.700,00 y un neto mensual de Bs. 2.725,00. En ambos casos el margen de ingresos del que se puede disponer para cubrir posibles eventualidades es muy bajo.

En cuanto al grado de instrucción, se determinó que el 54% de los productores agropecuarios tenía educación primaria completa; un 4% era analfabeto y el 42% restante estaba distribuido entre personas que alcanzaron el bachillerato completo y estudios a nivel universitario. En este último grupo abundaron los productores con otras actividades de trabajo primarios siendo la agricultura o ganadería una actividad secundaria.

En el análisis se estableció que en el 68% de los casos solo uno o dos miembros de la familia se dedica a la actividad agropecuaria, siendo estas personas quienes llevan la responsabilidad de obtener el ingreso familiar con una edad promedio de 54 años y no existe escasa participación de los miembros más jóvenes de la familia. Además se pudo observar ausentismo del dueño de la explotación, pues el productor tiene otro lugar de residencia diferente a la finca (algunos son dueños de la finca pero tienen empleos urbanos además, ratificando que en muchos casos, la producción agropecuaria de Piar es alternativa y no actividad primaria).

## Materiales y métodos

La investigación llevada a cabo fue de tipo analítica y descriptiva (Universidad Pedagógica Experimental Libertador [UPEL], 2005) y comprendió una fase de recolección de información en campo, la cual se realizó por medio de una serie de visitas, durante las que se aplicó una encuesta cerrada como instrumento para recabar información del período 2010-2011, además de la revisión de registros y la entrevista e inspecciones a las unidades de producción.

El municipio Piar del estado Bolívar posee 439 unidades de producción agropecuaria ganadera doble propósito de carácter semi intensivo. La muestra corresponde a fincas del municipio Piar ubicadas en los asentamientos campesinos Altigracia, El Valle, El Retumbo y Sabanetica, ubicados en los alrededores de la finca de Universidad Nacional Experimental de Guayana (UNEG) que cumplieron con las siguientes características: Fincas de doble propósito económica-

mente activas, con una superficie menor a 1000 ha, propietario con personalidad jurídica o natural.

A través de un muestreo aleatorio estratificado se seleccionaron 37 fincas (intensidad de muestreo de 8,43%), donde los estratos fueron obtenidos utilizando el criterio de unidades animales [UA] que es la medida que permite homogeneizar el rebaño que posea la unidad de producción, partiendo del hecho de que una Unidad Animal representa un bovino de 450 kg de peso. Con base en este criterio se generaron 3 grupos: Menores de 50 UA, entre 50 y 300 UA y mayores de 300 UA. Este modelo de muestreo resulta ideal para ser aplicado en esta situación gracias a la accesibilidad que caracteriza la población, así como al hecho de que los estratos se identifican sobre la muestra, casi de manera natural.

Se aplicó una encuesta socio económico, una entrevista de tipo cerrado y la observación participante como técnicas de recolección de datos. La información captada en las unidades de producción permitió evaluar el comportamiento de las mismas en términos de sus aspectos sociales, de planeación estratégica, económicos y técnicos por medio de una serie de indicadores. La información recogida fue sometida a una codificación que posteriormente, se vació en una matriz de datos construida para cada variable.

## Resultados

### Etapa I: Diagnóstico

El diagnóstico involucra determinar el contexto actual tanto interno como externo, declarar la misión y visión actual y revisada y un análisis FODA que sirva de base para definir estrategias como expresan Terry y Franklin (1986) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998). En esta fase, se responde a cuestionamientos tales como ¿A dónde quiere llegar como productor? ¿Cómo va a lograrlo? ¿Cómo quiere que sea su finca? ¿Cuál es la imagen que desea que tengan los clientes de su negocio? Por su parte, Francés (2006) afirma, que este diagnóstico preliminar y declaración de misión y visión permite establecer prioridades, objetivos y estrategias de apoyo a la definición de recursos necesarios para alcanzar los resultados esperados.

Al respecto, los resultados evidencian que el 41% de los consultados respondió que si tienen definida una misión y visión para su finca y desarrollan un estudio reflexivo y estratégico de sus recursos y limitaciones (Tabla 1). Sin embargo, al ser consultados sobre la misión y visión específicas de sus negocios, se evidenció que el 100% de los productores tiene un motivo, un propósito, un fin o una razón de ser de la

existencia de su finca: El 22% la tiene como fuente de ingreso familiar y el 78% expuso la tradición familiar como razón de ser de la misma (Ver Tabla 2).

**Tabla 1:** Respuestas a la pregunta: ¿Ha desarrollado usted una misión y una visión para su finca?

CATEGORÍA DE RESPUESTA	F	%
Si	15	41
No	22	59
Total	37	100

**Tabla 2:** Criterios de misión de la finca identificados por los productores agropecuarios.

CRITERIOS	F	%
Fuente de Ingreso	8	22
Tradición Familiar	29	78
Total	37	100

Terry y Franklin (1986) y Goodstein, Nolan y Pfeiffer (1998) coinciden en que clarificar la misión y visión de la organización evita desviaciones en planeación y proporciona un direccionamiento eficiente de esfuerzos y recursos. A este los productores que manifestaron tener una visión del negocio que desarrollan, los atributos que ésta debe tener para el caso de una finca son: El reconocimiento como productores exitosos y respetados, el servir como modelos para otros productores, la alta productividad, la rentabilidad, el incremento del número unidades producidas, la incorporación de más y mejor tecnología y la modernización.

Cabe señalar que el 54% de los productores, manifestó que logrará su misión: “*trabajando duro*”, lo cual evidencia la presencia de planes que descansan en una filosofía reactiva que si bien permite actuar al día a día, le impide a la organización reaccionar ante los diferentes cambios de escenario de su entorno y sacar provecho de las circunstancias o al menos reducir su impacto negativo. En aquellos casos en que los productores alegaron la utilización de planes (46%), explicaron que su diagnóstico se orientaba hacia la caracterización de sus fincas, pero que muy poco lo usaban por el tiempo que toma el levantamiento y procesamiento de los datos.

## Etapa II: Prospectiva

Al ser consultado respecto a la revisión de tendencias y selección de posibles escenarios, el 68% los

productores manifestó hacer una revisión de tendencias a nivel general (Ver Tabla 3). No obstante, al ser consultados sobre los espacios que consideran para predecir las tendencias del mercado, se evidenció que solo consideran hechos productivos y económicos locales y no consideran las propensiones en aspectos como tecnología, mercado laboral o sostenibilidad.

Cabe aquí recordar que la importancia de los estudios prospectivos está en su carácter periódico y sistemático y que además el análisis esté orientado a aspectos sociales que trasciendan la creación de riqueza e incluya asuntos tales como la equidad, la educación, la creación de habilidades o el envejecimiento de la sociedad (Aguilera, 2003; Alonso y Bell, 2013; Godet et al., 2000; Martínez, 2009; Medina y Ortigón, 2006). Este tipo de estudios sin duda requieren del acompañamiento del Estado.

**Tabla 3:** Respuestas a la pregunta: ¿En su proceso de planificación, considera usted las tendencias en espacios como el social, laboral, de asociación, tecnológico, de competencia, de abastecimiento de alimentos y sostenibilidad de la organización?

CATEGORÍA DE RESPUESTA	F	%
Si	25	68
No	12	32
Total	37	100

Esta fase tiene por objeto formular estrategias que permitan alcanzar el futuro deseado. Son los cursos de acción que persiguen superar las debilidades y amenazas y al mismo tiempo aprovechar las oportunidades detectadas en la fase de análisis (Gutiérrez, 2010). Asimismo, implican en la elaboración de planes de acción para las estrategias seleccionadas, los mecanismos de implantación, los agentes implicados, los medios necesarios, el calendario de ejecución y los arreglos necesarios para ejecutar las acciones. Según Lazo, Fernández y Castillo (2007), esto es lo fundamental en la planificación estratégica en la cual el énfasis se hace en el proceso y no en el producto.

En relación a la definición de los objetivos y metas estratégicas del negocio, el 70% de los productores respondió que sí elaboran planes (Ver Tabla 4). En entrevista posterior se evidenció que los productores entienden por planes a los cronogramas de aplicación de vacunas, los planes de siembra y los planes sanitarios, entre otros. Éstos, además de ser un listado de tareas a ejecutar y referirse a labores cotidianas, no reflejan cursos de acción estratégicos.

Peña, Urdaneta, y Casanova (2010) coinciden con este hallazgo. Las respuestas de los productores reflejaron que sus planes son reacciones de corto plazo ante eventos de ocurrencia periódica y no procesos razonados conducentes al logro de objetivos y

refuerza el hallazgo señalado anteriormente, de que el proceso de planificación descansa sobre una filosofía reactiva.

**Tabla 4:** Respuesta a la pregunta: ¿Elabora usted planes estratégicos para su finca?

CATEGORÍA DE RESPUESTA	F	%
Si	26	70
No	11	30
Total	37	100

#### Etapa IV: Compatibilización

Como se explicó anteriormente, lo que se pretende en la etapa de compatibilización es que las acciones de la finca tengan concurrencia con las políticas y directrices del Estado venezolano en materia de promoción de empresas de producción social y desarrollo de la soberanía y seguridad alimentaria. Zurita y Gómez (2007) afirman que el fortalecimiento de la cooperación entre las diferentes instancias del gobierno y los receptores de políticas estatales constituye una oportunidad para erradicar la pobreza y para la defensa de los derechos humanos.

Desde otra perspectiva, Stöhr quien afirma que el Estado es un obstáculo en lugar de un agente impulsor de las capacidades de la población de liderar su propio desarrollo (en Alonso y Bell, 2013) y Sánchez (2011) por su parte considera necesario vencer los obstáculos existentes en los marcos regulatorios económicos y jurídicos que impiden el avance de las acciones a nivel local y que ocurra una verdadera transformación en la cual los entes locales pasen de ser administradores de recursos y verdaderos gestores del desarrollo.

A este respecto el 65% de los productores expresaron que no consideran las políticas del Estado aunque si reconocen recurrir alguna que otra vez a los entes gubernamentales para solicitar financiamiento y asistencia técnica (Ver Tabla 5).

**Tabla 5:** Respuesta a la pregunta: ¿Los planes y metas de su negocio coinciden con lo previsto por el Estado para apoyar a la actividad agropecuaria?

CATEGORÍA DE RESPUESTA	F	%
Si	13	35
No	24	65
Total	37	100

La razón aducida para estos fue que las reuniones en organismos oficiales consumen mucho tiempo y

que los acuerdos por lo general no resultan favorables a ellos o a su negocio. Los productores manifestaron además que las instituciones de apoyo a la actividad agropecuaria son bastante burocráticas y requieren de mucha documentación.

#### Etapa V: Ejecución

Para Lazo, Fernández y Castillo (2007) la efectividad de la ejecución depende del nivel de movilización llevado a cabo por los agentes sociales involucrados a lo largo del plan. Aquí, los programas de acción se convierten en trabajos específicos para el personal de cada una de los componentes y agentes involucrados. Como se mencionó anteriormente, la ejecución es la puesta en práctica de los planes y la implantación de la estrategia; el establecimiento de cursos de acción, responsables y tiempo.

Los resultados relacionados con esta etapa se muestran en la Tabla 6. Estos hallazgos son semejantes a los de Peña, Urdeneta y Casanova (2010) quienes reportaron que los productores agropecuarios del estado Zulia ejecutan un conjunto de labores de rutina y considera éstas como realización de un plan maestro.

De acuerdo con Johnson, Scholes y Wittington (2006) y Dess, Lumpkin y Eisner (2010), éstos no son planes estratégicos sino una continuación o ampliación de los resultados alcanzados en el pasado.

**Tabla 6:** Respuesta a la pregunta: ¿Qué tipo de planes ejecuta usted en su finca?

TIPO DE PLAN	f	%
Plan para mejorar ingresos	15	41
Plan para mejorar ventas	1	3
Plan para aumentar la producción	1	3
No hace planes	20	54
Total	37	100

#### Etapa VI: Evaluación y control

Respecto del monitoreo de los resultados y medidas correctivas, Armijo (2009) afirma que para que esta etapa sea efectiva se requiere, definir indicadores que entreguen información cuantitativa respecto del desempeño y que pueden abarcar todo el proceso. Johnson, Scholes y Wittington (2006) apuntan que los indicadores debe ser medibles y en lo posible de forma continua para un monitoreo constante del desempeño.

Las tres actividades fundamentales para evaluar estrategias son: Revisión de los factores internos y externos que son la base de las estrategias presentes, medición del desempeño y aplicación de acciones correctivas. El productor debe estar vigilante para detectar cuando no están funcionando los planes y estrategias, haciéndose necesario realizar un monitoreo de su ejecución y establecer los correctivos que haya lugar.

Ante la pregunta relacionada al desarrollo de monitoreo de las actividades y medidas correctivas, el 65% de los productores dijo que si estaba vigilante de las operaciones diarias y que si aplicaba medidas correctivas en las desviaciones (Tabla 7). Sin embargo, se pudo determinar que la evaluación y control ejercido se relaciona con medidas correctivas y minimización de daños, más que al análisis de desviaciones de un plan formal, ni evaluación de impactos para poder aplicar medidas.

**Tabla 7:** Respuesta a la pregunta: ¿Tiene usted un plan de evaluación y control de la ejecución?

CATEGORÍA DE RESPUESTA	F	%
Si	24	65
No	13	35
Total	37	100

Reforzando todo lo anterior, en un estudio de los sistemas de producción agrarios desde un enfoque sistémico, Serrano y Ruiz (2003) señalaron que la consideración de los sistemas desde una perspectiva puramente económica y mecanicista, basada en relaciones causa-efecto, ha conducido en numerosas ocasiones a una falta de coordinación entre los distintos agentes implicados en la mejora de los sistemas de producción y el contexto socioeconómico.

Ahora bien, al comparar el proceso de planificación que vienen desarrollando los pequeños productores con las etapas y características de la planificación estratégica, se observó como una diferencia notable, que los productores planifican aisladamente y la planificación estratégica busca la integración de las metas del productor y las metas del Estado en materia agrícola. La participación protagónica en el proceso de planificación, no solo debe ser de los productores sino también de todos los actores involucrados en el proceso: La comunidad a la que abastece, los organismos oficiales, los competidores, entre otros (Aguilera, 2003; Alonso y Bell, 2013; Armijo, 2009; Martínez, 2009).

Una similitud entre ambos patrones es la caracterización de fincas, sin embargo, mientras que los productores la asumen como el norte para empre-

der acciones de cualquier naturaleza, en el proceso de planificación estratégica, la caracterización es un instrumento que aporta datos relacionados con los recursos físicos disponibles y faltantes que atañen más con el análisis de contexto interno y externo y a la determinación de factores claves de éxito pero a corto plazo.

La planificación estratégica destaca o da importancia: a la reflexión del por qué y para qué la finca existe, las necesidades que satisface, el nivel de logro de ésta satisfacción, el equilibrio entre los beneficios de la finca, su aporte social y la protección del medio ambiente.

El estudio reveló que los productores agropecuarios limitan su visión a *obtener mayores ingresos; mejorar la dotación de equipos y maquinarias y ser reconocido como una persona exitosa*. Además, la planificación incluye la Matriz FODA como instrumento adicional a la caracterización y sus resultados que, por supuesto, no utiliza el productor.

Respecto a la etapa *Prospectiva*, se aprecia que los productores al ser más reactivos que proactivos y como consecuencia de la presencia de los rasgos anteriormente descritos, no consideran tendencias ni seleccionan escenarios que son los elementos básicos de la planificación estratégica. En lo tocante a la *Formulación*, los productores centran la atención en los planes operativos mientras que autores como Aguilera (2003), Martínez (2009) y Medina y Ortigón (2006), privilegian el poder del conocimiento para una real comprensión del entorno y de las ventajas de definir escenarios probables para la elaboración de programas, proyectos y planes.

Con respecto a la *Compatibilidad*, en la práctica existe aislamiento del productor, los planes corresponden solo a la finca sin importar su vinculación con los planes municipales y estatales, o su impacto en el entorno. Esta falta de compatibilidad y el hecho de desarrollar actividades de manera aislada, puede conducir a la duplicidad de esfuerzos y a que los productores cometan errores que le pueden costar caro en términos de inversión.

En la etapa de *Ejecución*, los productores agropecuarios se concentran en la ejecución de los planes de manejo, sanidad y siembra y en los responsables de los mismos, mientras que la planificación estratégica abarca más elementos en el intento de controlar un amplio rango de eventos: *Responsabilidades* y responsables, plazo de ejecución, estructura organizativa, procesos administrativos, tecnología y elaboración de presupuestos y viabilidad de las estrategias.

Finalmente, en la etapa de *Evaluación*, los productores se concentran en la evaluación de impactos y en las medidas correctivas, sin desarrollar monitoreo de las estrategias y su ejecución, omite las acciones preventivas, solo coincide con los elementos

de la planificación estratégica en el desarrollo de medidas correctivas. Una síntesis de las características encontradas en el proceso de planificación que desarrollan los productores agropecuarios del municipio Piar y de las características generales del proceso

de planificación estratégica propuesta por diferentes autores (Aguilera, 2003; Alonso y Bell, 2013; Armijo, 2009; Dess, Lumpkin y Eisner, 2010; Francés, 2006; Goodstein, Nolan y Pfeiffer, 1998; Medina y Ortigón, 2006; Martínez, 2009; Terry y Franklin, 1986), se muestra en el Cuadro 2.

**Cuadro 2:** Características del proceso de planificación que desarrollan los productores agropecuarios del municipio Piar vs características generales de la planificación estratégica.

ETAPAS	PLANEACIÓN ACTUAL	PLANEACIÓN ESTRATÉGICA
Diagnóstico	Caracterización de Fincas: ▶ Elementos sociales. ▶ Elementos productivos. ▶ Recursos naturales. ▶ Potencialidades y limitaciones.	▶ Declarar misión. ▶ Declarar visión. ▶ Análisis de contexto interno. ▶ Análisis de contexto externo. ▶ Determinación de factores clave de éxito. ▶ Análisis FODA.
Prospectiva	Observación de los cambios actuales en el municipio y estado.	▶ Análisis de tendencias. ▶ Elaboración selección de escenarios.
Formulación	▶ Cursos de acción reactivos ante situaciones diarias. ▶ Planes operativos: Planes de manejo; plan de sanidad; plan de siembra; plan genético y de reproducción.	▶ Elaboración de programas. ▶ Elaboración de proyectos. ▶ Elaboración de planes. ▶ Participación de actores. ▶ Sostenibilidad.
Compatibilidad	Interno.	▶ Interna. ▶ Local. ▶ Municipal. ▶ Estatal.
Ejecución	▶ Cursos de acción reactivos. ▶ Responsables. ▶ Planes Operativos: Planes de manejo; plan de sanidad; Plan de siembra; plan genético y de reproducción.	▶ Determinación de responsabilidades. ▶ Determinación de responsables. ▶ Plazos. ▶ Estructura organizativa. ▶ Procesos administrativos. ▶ Tecnologías. ▶ Elaboración de presupuestos. ▶ Viabilidad.
Evaluación y Control	▶ Evaluación de Impactos. ▶ Correcciones.	▶ Monitoreo de la ejecución. ▶ Monitoreo de los resultados. ▶ Evaluación de impactos. ▶ Correcciones.

## Conclusiones

- ▶ En el municipio Piar del estado Bolívar se revela, además de las ventajas comparativas (energía eléctrica, siderurgia y minería), potencial de explotación agropecuaria entre las cuales destaca la ganadería doble propósito.
- ▶ Los productores del municipio Piar en su mayoría son personas mayores de 54 años, con un grado de instrucción primaria y el manejo de las explotaciones no cuenta con generación de relevo en el manejo de la misma. Para muchos productores, la explotación agropecuaria no es su actividad primaria. Los resultados económico-productivos de las explotaciones no se aparejan con las acciones ejecutadas.
- ▶ El proceso de planificación aplicado en las fincas del municipio Piar está centrado en el esfuerzo

aislado del productor, en sus labores diarias y en resultados inmediatos y cortoplacistas, evidenciando carencia de una sistemática definición de la razón de existir de su unidad de producción, donde está y a donde desea ir y la subsecuente definición de acciones y disposición de recursos diferenciados que le permita al productor dar respuesta a los exigentes cambios del entorno y lograr beneficios a largo plazo.

- ▶ El bajo grado de instrucción de la población podría estar acentuando el trabajo individual y la resistencia a innovar del productor agropecuario del municipio Piar. La gestión empresarial puede verse limitada por el grado de instrucción del productor.

## Referencias

- Aguilera, R. (2003): **Propuesta de un Modelo Conceptual de Planificación Estratégica del Desarrollo Regional Endógeno y Sustentable**. Tesis Doctoral. Cuba: Universidad de La Habana (No publicada).
- Alonso, A. y Bell, R. (2013): **Desarrollo Territorial a Escala Local**. Editorial UH. La Habana: Cuba
- Armijo, M. (2009): **Manual de Planificación Estratégica e Indicadores de desempeño en el Sector Público**. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica/CEPAL.
- Colina, P. (2002): **Diseño de una Metodología de Transferencia de Tecnología para el Desarrollo de la Ganadería Bovina de Doble Propósito en el Municipio Piar del Estado Bolívar**. Tesis Doctoral. Caracas: Universidad Central de Venezuela (No publicado).
- Contreras, J. (2005): **Administración de Fincas**. Caracas: Espasande Editores.
- Corporación Venezolana de Guayana (2008): **Informe Anual de la Gerencia de Desarrollo Agrícola**. Puerto Ordaz: Corporación Venezolana de Guayana (No publicado).
- Dess, G.; Lumpkin, T. y Eisner, A. (2010): **Administración Estratégica**. México: Mc Graw Hill Interamericana. 5ta Ed.
- Donnelly, J.; Gibson, J. e Ivancevich, J. (1997): **Fundamentos de Dirección y Administración de Empresas**. Bogotá: Mc Graw Hill Interamericana.
- Francés, A. (2006): **Estrategia y Planes para la Empresa**. México: Pearson Educación.
- Gobernación del Estado Bolívar (2009): **Plan de Ordenamiento del Territorio de la Gobernación del Estado Bolívar**. (En línea). <http://www.e-bolivar.gob.ve/>. Consulta, 2013, Enero 10.
- Gobernación del Estado Bolívar (2012): **El Sector Agropecuario en el Estado Bolívar**. Comisión Agroalimentaria del Estado Bolívar. (En línea). <http://www.e-bolivar.gob.ve/>. Consulta, 2013, Enero 10.
- Godet, M.; Monti, R.; Mounier, F. y Roubelat, F. (2000): **La Caja de Herramientas de la Prospectiva Estratégica**. Gipuzkoa, España: Instituto Europeo de Prospectiva y Estrategia.
- Goodstein, L.; Nolan, Th. y Pfeiffer, J. (1998): **Planeación Estratégica Aplicada**. México: Mc Graw Hill Interamericana.
- Gutiérrez, O. (2010): **La Empresa; Objeto del Perfeccionamiento Empresarial**. (En línea). [http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez2\\_300602.hm](http://www.nodo50.org/cubasigloXXI/economia/gutierrez2_300602.hm). Consulta: 2011, Marzo 04.
- Instituto Nacional de Estadísticas de Venezuela. (2011): **Población Empadronada por Sexo, según Entidad Federal, Municipio y Parroquia**. (En línea). [http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=26](http://www.ine.gov.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=26). Consulta: 2013, Junio 03.
- Johnson, G; Scholes, K. y Whittington, R. (2006): **Dirección Estratégica**. Pearson Educación. México: México Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral**. México: Pearson Educación.
- Lazo, C.; Fernández, R. y Castillo, Y. (2007): **Concepciones sobre Desarrollo Local**. *Revista Economía y Desarrollo*. Núm. 1. Vol. 141.
- Martínez, M. (2009): **La Planificación. Concepto, Evolución y Funciones**. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica/CEPAL.
- Medina, J. y Ortigón E. (2006). **Manual de Prospectiva y Decisión Estratégica: Bases Teóricas e Instrumentos para América Latina y El Caribe**. Instituto Latinoamericano de Planificación Económica/CEPAL.
- Peña, M.; Urdaneta, F. y Casanova, A. (2010): **Aproximación al Concepto de Planificación Estratégica Agropecuaria**. *Revista Venezolana de Gerencia*. Año 15. No. 50: 273-293. ISSN: 1315-9984.
- Prado, Y. y Salazar, Y. (2005): **Suministro Confiable de Energía con Microcentrales Hidroeléctricas en CVG EDELCA**. (En línea). Disponible en: [http://www.fedeta.org/pdf/ext\\_08.pdf](http://www.fedeta.org/pdf/ext_08.pdf). Consulta: 2013, Junio 01.
- República Bolivariana de Venezuela (2009): **Plan Guayana Socialista 2007-2013 (En línea)**. Disponible en: <http://www.sidor.com/editar-noticias-secc/75-destacamos/199-plan-guayana-socialista-2009-2019.html>. Consulta: 2012, Septiembre 02.
- Ruiz, C. y Rivero, H. (2010): **Retos y Oportunidades para Vincular Productos de la Agricultura Campesina con las Grandes Superficies: El Caso de los Pequeños Productores de Cebolla en Colombia**. En: Instituto Interamericano de Cooperación para la Agricultura (IICA) (Ed): **Desarrollo de los Agronegocios y la Industria Rural en América Latina y el Caribe**. Conceptos, Instrumentos y Casos de Comparación Técnica. Pp. 229-242. San José de Costa Rica: IICA.
- Sánchez, J. (2011): **El Gobierno Municipal: De Simple Administrador de Recursos del Estado a Promotor del Desarrollo Social y Económico**. *Revista Economía y Desarrollo*. No. 1-2. Vol. 146. ISSN: 0252-8584 (P).
- Serrano, E. y Ruiz, A. (2003): **Bases para un Desarrollo Ganadero Sostenible: La Consideración de la Producción Animal desde una Perspectiva Sistémica y el Estudio de la Diversidad de las Explotaciones**. *Estudios Agrosociales y Pesqueros*. No. 199:159-191. ISSN: 1575-1198.
- Terry, G. y Franklin, S. (1986). **Principios de Administración**. México: Continental.
- Universidad Pedagógica Experimental Libertador (2005): **Manual de Trabajo de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales**. Caracas: FEDUPEL.
- Zurita, A. y Gómez, G. (2007): **Papel Institucional de los Gobiernos Locales en las Políticas de Cooperación**. *Revista Economía y Desarrollo*. No. 1. Vol.141. ISSN: 0252-8584 (P).