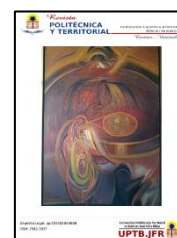




N° 1, V. 11 ENERO-JUNIO 2025/ Revista Científica Multidisciplinaria/  
ISSN: 2542-3037 <https://revistapt.edublogs.org/>



## POLÍTICAS PÚBLICAS PARA LA CONSOLIDACIÓN GERENCIAL DE LA UNIDAD DE PRODUCCIÓN AGROPECUARIA EL TIGRE DE GUAITO

Mariangel Teresa Caché Gómez <sup>2,5</sup> y José Gregorio Rosario <sup>1,3,4,6</sup>

<sup>1</sup>Fundación La Salle de Ciencias Naturales <sup>2</sup> Dirección General de Desarrollo Agroecológico de la Gobernación del estado Trujillo - Venezuela <sup>3</sup>Universidad de Los Andes ULA Trujillo <sup>4</sup> Estación Andina de Investigaciones Agroecológicas de Fundación La Salle, <sup>5</sup> mariangelobecache@gmail.com ( <https://orcid.org/0009-0000-4230-9776>)  
<sup>6</sup>nosario23@gmail.com (<https://orcid.org/0009-0006-3379-4590>)

### Resumen

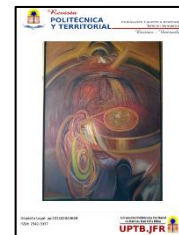
La presente investigación tiene como propósito general Políticas públicas para la consolidación gerencial de la Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) “El Tigre de Guaitó” a partir de un diagnóstico participativo realizado por un equipo investigador. Enmarcado de un enfoque cualitativo y un paradigma socio-crítico, centrado en la metodología de investigación acción participativa, se involucró activamente a los trabajadores de la UPA para identificar problemáticas y promover la colaboración en la búsqueda de soluciones. El estudio aborda el contexto y la realidad administrativa, productiva y organizacional, resaltando la importancia de las políticas públicas como marco para el desarrollo sostenible del sector agropecuario. Se aplicaron técnicas ajustadas a la investigación cualitativa para la recopilación e interpretación de información, permitiendo una comprensión integral de las dificultades y oportunidades presentes. La ejecución de la investigación evidenció la necesidad de implementar estrategias gerenciales que mejoren la eficiencia operativa y el funcionamiento institucional, destacando la elaboración de manuales de cargos y funciones, directorios de clientes y procedimientos organizativos. La experiencia reflejó la importancia del trabajo colaborativo y la participación activa en la transformación de la UPA, generando un ambiente propicio para el aprendizaje colectivo y la mejora continua. Los hallazgos y reflexiones; afianzan el valor de integrar la teoría y la práctica mediante procesos participativos que contribuyan a la consolidación administrativa y productiva, procurando un modelo aplicable a otras unidades agropecuarias de producción social, que enfrentan retos similares

### Palabras clave

Administración eficiente, colaboración participativa, desarrollo sostenible.

Recibido: 2025-03-02 / Revisado: 2025-04-25/ Aceptado: 2025-05-19/  
Publicado: 2025-06-30 / Páginas:681-693

## PUBLIC POLICIES FOR THE MANAGEMENT CONSOLIDATION OF THE EL TIGRE DE GUAITO AGRICULTURAL PRODUCTION UNIT



Mariangel Teresa Caché Gómez <sup>2,5</sup> y José Gregorio Rosario <sup>1,3,4,6</sup>

<sup>1</sup>Fundación La Salle de Ciencias Naturales <sup>2</sup> Dirección General de Desarrollo Agroecológico de la Gobernación del estado Trujillo - Venezuela <sup>3</sup>Universidad de Los Andes ULA Trujillo <sup>4</sup> Estación Andina de Investigaciones Agroecológicas de Fundación La Salle, <sup>5</sup> mariangelobecache@gmail.com ( <https://orcid.org/0009-0000-4230-9776>)  
<sup>6</sup>nrosario23@gmail.com (<https://orcid.org/0009-0006-3379-4590>)

### Abstract

This study aims to develop public policies for the managerial consolidation of the Agricultural Production Unit “El Tigre de Guaitó” based on a participatory diagnosis conducted by a research team. Using a qualitative approach and a socio-critical paradigm, supported by participatory action research methodology, members of the unit were actively involved to identify problems and promote collaboration in seeking solutions. The study addresses the administrative, productive, and organizational context and reality, highlighting the importance of public policies as a framework for the sustainable development of the agricultural sector. Qualitative research techniques were applied for data collection and analysis, allowing a comprehensive understanding of the existing challenges and opportunities. The implementation of the research evidenced the need to implement managerial strategies that improve operational efficiency and institutional functioning, emphasizing the development of job descriptions and function manuals, client directories, and organizational procedures. The experience reflected the relevance of collaborative work and active participation in transforming the unit, generating a conducive environment for collective learning and continuous improvement. The findings and final reflections underscore the value of integrating theory and practice through participatory processes that contribute to administrative and productive consolidation, offering a model applicable to other agricultural units facing similar challenges.

### Keywords

Efficient management, participatory collaboration, sustainable development.

Received: 2025-03-02 / Revised: 2025-04-25 / Accepted: 2025-05-19 /  
Published: 2025-06-30 / Pages:681-693



## Introducción

La Unidad de Producción Agropecuaria (UPA) “El Tigre de Guaitó”, ubicada en el municipio Boconó, estado Trujillo, cuenta actualmente con 35 semovientes y se basa en la producción de leche y sus derivados bajo un sistema de ganadería semi-intensiva. Además, desarrolla cultivos de ciclo corto con la participación protagónica de todos los trabajadores, cuyos productos son llevados a ferias agrofamiliares y jornadas comunitarias, contribuyendo a las necesidades alimenticias de la población.

El talento humano de la UPA está encabezado por el Director General de Desarrollo Agroecológico (DGDA) de la Gobernación del estado Trujillo, quien asume la unidad de producción en carácter de resguardo debido a la ausencia de un marco jurídico formal. Bajo su supervisión, el equipo está conformado por un responsable encargado, un administrador, un asistente administrativo, técnicos de campo, obreros y vigilantes. Actualmente, la UPA presenta fallas en sus procesos administrativos y gerenciales, tales como falta de organización, incumplimiento de propósitos a largo plazo, escasez presupuestaria y deficiencias en el control de recursos. Estas problemáticas afectan su funcionamiento y desarrollo integral.

Para develar estas necesidades, se realizó un diagnóstico participativo mediante entrevista con gerentes, personal administrativo y obrero, que permitió visibilizar las problemáticas prioritarias. En el mismo orden, la Investigación Acción Participativa (IAP) se convierte en la metodología protagonista, ya que son los mismos afectados quienes identifican las fallas y proponen soluciones efectivas para el área administrativa y gerencial, generando cambios positivos y fortaleciendo la capacidad de la Unidad de Producción para abordar sus necesidades, promoviendo un ambiente experto en la toma de decisiones eficientes (Kindon, Pain y Kesby, 2007).



La problemática se profundizó durante encuentros participativos, como asambleas, conversatorios y entrevistas, en los cuales se utilizaron herramientas como matriz FODA y el árbol de problemas y de soluciones. Esta fase permitió establecer un marco claro para definir los propósitos general y específicos del estudio, fundamentando teóricamente la investigación con referencias bibliográficas pertinentes que respaldan el desarrollo del tema (Stringer, 2014).

Los procesos administrativos en las organizaciones se ven afectados por cambios económicos, políticos y organizativos que exigen un desarrollo eficiente en sus etapas fundamentales: planificación, organización, dirección y control. Estos procesos buscan usar de manera adecuada los recursos humanos, técnicos y materiales disponibles para alcanzar las metas organizacionales (Münch y García, 2015). Según estos autores, el proceso administrativo es un conjunto de fases interrelacionadas que forman un proceso integral, donde cada etapa depende de las demás para lograr una gestión eficaz.

Asimismo, la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó” presenta deficiencias en sus procesos de planificación, organización y operatividad, debido a la ausencia de planes estratégicos y una dirección clara que guíe el cumplimiento de objetivos a largo plazo. Esta falta de dirección afecta la toma de decisiones y el liderazgo del equipo, lo que repercute negativamente en la gestión administrativa. También, la UPA enfrenta problemas relacionados con la falta de controles internos adecuados, lo que repercute en una asignación inadecuada de recursos humanos, financieros y materiales, afectando la productividad y rentabilidad.

Por otra parte, el sistema de trabajo se ve afectado por la falta de capacitación y desarrollo del personal, así como por la ausencia de tecnología moderna que permita automatizar procesos relevantes. Estas deficiencias impactan diversas áreas, desde la producción hasta la operatividad y la gestión de recursos humanos. Ante esta realidad, resulta



imperioso evaluar el proceso administrativo de la UPA “El Tigre de Guaitó” para identificar y solventar las problemáticas existentes, y así optimizar las etapas del proceso administrativo, garantizando un funcionamiento eficiente y sostenible (Münch y García, 2015; Bernal, 2007).

El propósito general de esta investigación es accionar con políticas públicas para la consolidación gerencial de la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó”. Para ello, se plantean los siguientes propósitos específicos: develar las necesidades de implementación de políticas públicas para la consolidación gerencial de la unidad; planificar acciones de políticas públicas para dicha consolidación; ejecutar estas acciones; y evaluar su impacto en la gestión gerencial.

Esta investigación se enmarca en el contexto de las políticas públicas venezolanas dirigidas al fortalecimiento del sector agropecuario, que reconocen la importancia de promover un desarrollo rural integral y sostenible. El Estado venezolano ha establecido medidas orientadas a garantizar la seguridad alimentaria mediante la promoción de la agricultura sustentable, la capacitación de mano de obra, la transferencia tecnológica y el apoyo financiero, con el fin de alcanzar niveles estratégicos de autoabastecimiento y mejorar la productividad nacional (Fedeagro, 2021).

Sin embargo, a pesar de los esfuerzos gubernamentales, persisten desafíos significativos en unidades productivas como la UPA “El Tigre de Guaitó”, donde la falta de planificación estratégica y deficiencias gerenciales limitan el aprovechamiento efectivo de los recursos disponibles. En este sentido, la investigación contribuye a la implementación y fortalecimiento de políticas públicas que respondan a las necesidades específicas de la unidad, alineándose con las directrices nacionales para el desarrollo agrícola y la seguridad alimentaria (Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela, 2025).

Asimismo, esta investigación apoya la visión de políticas públicas que promueven la participación activa de los actores locales y el



fortalecimiento gerencial como elementos clave para mejorar la eficiencia y sostenibilidad de las unidades productivas agropecuarias, contribuyendo a la soberanía alimentaria y al bienestar socioeconómico de las comunidades rurales (FEDEAGRO, 2023). Por tanto, el estudio no solo aporta al conocimiento académico y práctico sobre el afianzamiento gerencial mediante políticas públicas, sino que también se alinea con los objetivos estratégicos del Estado venezolano para impulsar el sector agropecuario, garantizando un impacto positivo en la gestión administrativa de la UPA “El Tigre de Guaitó”.

### **Metodología**

La presente investigación acoge a un enfoque cualitativo, que busca comprender fenómenos sociales desde sus contextos y significados, permitiendo una visión profunda y flexible del objeto de estudio. Este enfoque facilita la exploración de las experiencias y percepciones de los participantes, favoreciendo la construcción colectiva del conocimiento.

El paradigma que ampara esta investigación es el sociocrítico, el cual enfatiza la reflexión crítica y la participación activa como herramientas para la transformación social. Este paradigma sostiene que el conocimiento se construye desde las experiencias y necesidades de los sujetos involucrados, con el propósito de generar cambios que contribuyan a la autonomía y emancipación de las comunidades (Kemmis & McTaggart, 1988).





El método empleado es la Investigación Acción Participativa (IAP), definida por Kemmis y McTaggart (1988) como un proceso cíclico que integra investigación y acción social. En este modelo, los actores participan activamente en la identificación de problemas, la planificación y ejecución de acciones, y la reflexión sobre los resultados, promoviendo la transformación social mediante la colaboración y el empoderamiento. Según estos autores, la IAP “se configura como una espiral de ciclos de planificación, acción, observación y reflexión” (p. 30).



Para la obtención de datos se usaron técnicas como las entrevistas semiestructuradas, asambleas y conversatorios, que permitieron captar las perspectivas y vivencias de los participantes en su contexto real. Estas técnicas favorecen el diálogo abierto y la construcción colectiva de conocimiento, esenciales en la IAP. De acuerdo con Silva (2010), estas técnicas facilitan la interacción social y la producción compartida de saberes. Cabe destacar, que las entrevistas se usaron para obtener datos relevante sobre la UPA en sus áreas administrativa y productiva, orientando el proceso investigativo. Las asambleas y conversatorios tuvieron como objetivo profundizar en las problemáticas, necesidades, identificar soluciones y reflexionar sobre las actividades planificadas por el equipo investigador.

Los instrumentos incluyeron una libreta de campo para registrar observaciones y reflexiones, guías de entrevista para asegurar la cobertura temática, hojas de registro para sistematizar la información y una cámara fotográfica para documentar visualmente el desarrollo de las actividades y el entorno. La combinación de estas técnicas e instrumentos permitió una comprensión holística de la realidad estudiada, apoyando la identificación de problemáticas, necesidades y el diseño conjunto de soluciones reales en la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó”.

### Cuadro 1. Plan de Acción

| <b>Propósito:</b> Ejecutar acciones de políticas públicas para la consolidación gerencial de la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó”. |                                   |                                |   |
|---|-----------------------------------|--------------------------------|---|
| <b>Actividades</b>  | <b>Estrategia</b>                 | <b>Fecha</b>                   | <b>Evidencias</b>   |
| Gestión de expedientes y elaboración del manual de cargos y funciones del personal de la UPA “EL Tigre de Guaitó”.                                      | Mesas de Trabajo<br>Conversatorio | 14/10/2024<br>al<br>30/10/2024 | <br>  |
| Encuentro de saberes, para elaborar y organizar la base de datos de clientes, clasificados según categorías.  | Mesas de Trabajo                  | 11/11/2024<br>al<br>12/11/2024 | <br> |

**Fuente**

Equipo Investigador (2024)

### Hallazgos de la acción participante

El desarrollo de la acción participativa constituye un proceso esencial orientado a involucrar activamente a los miembros de una comunidad en la identificación y solución de sus propios problemas. Como afirman Kindon, Pain y Kesby (2007), “la participación activa de todos los actores es fundamental para lograr cambios significativos y sostenibles, ya que este enfoque promueve el empoderamiento, fortalece el tejido social y genera un sentido de pertenencia y compromiso con las iniciativas implementadas” (p. 9).



El 14 de octubre de 2024 se inició la gestión y revisión de expedientes del personal para organizar la información necesaria para la elaboración del manual de cargos y funciones. Se estandarizaron los resúmenes curriculares y se identificaron vacíos documentales que requirieron atención. El 30 de octubre se realizó un conversatorio con el equipo para discutir y aclarar funciones y responsabilidades. Posteriormente, se redactó y diseñó el manual en formato digital; el cual, fue revisado y aprobado por la dirección general. La experiencia destacó

por la colaboración activa del equipo, que facilitó la superación de desafíos y fortaleció el sentido de pertenencia.

Continuando con las acciones planificadas, el 11 de noviembre de 2024, el equipo investigador se reunió para crear el directorio de clientes de la UPA “El Tigre de Guaitó”, recopilando datos de clientes existentes a partir de documentos físicos y libros de venta digitales. Se identificaron datos clave como nombres, cédulas, teléfonos y clasificación según rubro (leche, café, cultivos de ciclo corto).

Al día siguiente, 12 de noviembre, se inició la digitalización de esta información, facilitando una organización eficiente y sentando las bases para un directorio funcional que mejora la comunicación y el servicio al cliente. Se recomendó mantener el directorio en formatos físico y digital, con actualizaciones periódicas para adaptarse a las dinámicas del mercado. La experiencia destacó la importancia de la comunicación abierta y el trabajo en equipo, generando un sentido de responsabilidad compartida y compromiso con las actividades planificadas.

## Cuadro 2. Plan de Acción. Continuación de las actividades

| <b>Propósito:</b> Ejecutar acciones de políticas públicas para la consolidación gerencial de la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó”. |                             |              |  |
|---|-----------------------------|--------------|--|
| <b>Actividades</b>  | <b>Estrategia</b>           | <b>Fecha</b> | <b>Evidencias</b>  |
| Encuentro con el equipo investigador para la elaboración del manual de procedimiento y organización de buenas prácticas.                                | Entrevista Mesas de trabajo | 26/11/2024   |  |
| Diseño de plan secuencial de estimaciones presupuestarias de la UPA “El Tigre de Guaitó”.   | Mesa de trabajo             | 13/01/2025   |  |

**Fuente:** Equipo Investigador (2024)



Posteriormente, el 26 de noviembre de 2024, el equipo investigador se reunió para consolidar los conocimientos adquiridos mediante mesas de trabajo, con el propósito de elaborar el manual de procedimiento y organización en el área pecuaria de la UPA. Este manual fue diseñado para estandarizar prácticas que aseguren la eficiencia operativa, la seguridad y el bienestar animal.

La información se recopiló en formatos de registro para alimentación, ordeño y control sanitario proporcionados por el ingeniero encargado del área. El manual abarca desde procedimientos diarios hasta protocolos de salud y reproducción, y fue revisado por profesionales capacitados para garantizar su viabilidad. Este proceso colaborativo permitió un enriquecedor intercambio de experiencias que fortaleció el conocimiento colectivo y promovió un sentido de pertenencia y compromiso entre los participantes, contribuyendo a la mejora continua de la gestión pecuaria.

Finalmente, el 13 de enero de 2025, el equipo investigador definió, en una mesa de trabajo, los criterios para el diseño del plan secuencial de estimaciones presupuestarias de la UPA “El Tigre de Guaitó”, con el propósito de establecer un marco claro y estructurado para la gestión eficiente de los recursos económicos. Este plan incluye un análisis detallado de costos asociados a actividades como alimentación, salud animal y mantenimiento, así como la proyección de ingresos y la asignación presupuestaria por áreas, complementado con un cronograma para facilitar la planificación y un mecanismo de revisión periódica para ajustes según desempeño y condiciones del mercado. Durante la elaboración, la recolección de información fue fundamental, destacándose la participación del técnico de campo T.S.U Carlos Briceño, quien aportó datos clave sobre la cantidad de animales, consumo alimenticio, producción diaria y plan sanitario, permitiendo una proyección financiera realista.

La jornada fue valorada como productiva y enriquecedora, caracterizada por un ambiente de colaboración y diálogo abierto que facilitó



el intercambio de conocimientos y fortaleció el compromiso del equipo hacia el plan. La claridad en los propósitos y la participación activa generaron un sentido compartido de responsabilidad y una visión común para avanzar en la gestión financiera de la unidad.

### **Aproximaciones**

El estudio de Investigación Acción Participativa (IAP) en la UPA “El Tigre de Guaitó” inició con un diagnóstico que evidenció deficiencias en los procesos administrativos y organizativos. En respuesta, se conformó un equipo investigador que en espacios de acción participante se diseñó e implementó estrategias gerenciales para fortalecer la gestión.

Entre las principales acciones destacan la elaboración de un manual de cargos y funciones para clarificar responsabilidades, la creación de un directorio de clientes categorizado para mejorar la atención, el diseño de un plan secuencial de estimaciones presupuestarias para optimizar la gestión financiera, y la elaboración de un manual de procedimientos para estandarizar procesos operativos.

El proceso se caracterizó por la participación activa y el intercambio constante de ideas, lo que generó un ambiente de confianza, aprendizaje colectivo y compromiso compartido. La diversidad de perspectivas permitió abordar las problemáticas desde distintos ángulos, facilitando soluciones integrales y adaptadas a la realidad local. Así, el trabajo colaborativo no solo mejoró los resultados en términos de gestión, sino que también sentó las bases para un desarrollo sostenible y una mayor cohesión del equipo, fortaleciendo el sentido de pertenencia y la capacidad de la UPA para enfrentar desafíos futuros.

### **Devoluciones**

Con base, en las actividades planificadas y los propósitos alcanzados, se presentan a continuación algunas recomendaciones que pueden fortalecer aún más el trabajo del equipo y mejorar la eficiencia en la implementación de estrategias gerenciales en la Unidad de Producción Agropecuaria “El Tigre de Guaitó”.



En primer lugar, a la Gerencia y Administración, se recomienda fomentar la comunicación abierta, es esencial mantener canales de comunicación claros y accesibles dentro del equipo. Esto ayudará a que todos los miembros se sientan cómodos compartiendo ideas y preocupaciones, que puede llevar a soluciones más efectivas; asimismo hacer evaluación periódica de estrategias, realizar evaluaciones regulares de las estrategias gerenciales implementadas permitirá identificar qué está funcionando y qué necesita ajustes, asegurando que las prácticas se mantengan relevantes y efectivas.

El personal profesional y técnico, afianzar la capacitación en prácticas sostenibles, proporcionar formación específica en técnicas de manejo sostenible en la producción agropecuaria. Esto incluye enfoques como el bienestar animal, la mejora genética y el manejo eficiente de recursos, para asegurar una producción más responsable y rentable; así como también el monitoreo y análisis de resultados, el cual comprende establecer un sistema para monitorear los resultados de las acciones implementadas y analizar un impacto en la unidad de producción. Utilizar datos concretos para tomar decisiones informadas será clave para el éxito continuo.

Por otro lado, sería beneficioso incorporar la participación comunitaria, involucrar a la comunidad local en el desarrollo de proyectos productivos que contribuya con la economía del sector y sus participantes. Esto no sólo beneficiará a la unidad de producción, sino que también fortalecerá las relaciones comunitarias y generará un sentido de pertenencia.

Finalmente, al resto del personal se recomienda promover la cultura del aprendizaje continuo. Establecer una cultura organizacional que valore el aprendizaje continuo a través de talleres, seminarios y sesiones de intercambio de conocimientos. Esto permitirá que todo el personal esté al tanto de las mejores prácticas y avances en el sector agropecuario. La



colaboración entre todos los niveles es clave para implementar cambios positivos y sostenibles.

### Referencias

- Bernal, C. (2007). *Introducción a la administración de las organizaciones enfoque global e integral*. Pearson Educación de México S.A. de C. V.
- Fedeagro. (2023). *Propuesta de bases para una política pública para salvar la producción de cereales en Venezuela*.  
<https://visionagropecuaria.com.ve/fedeagro-propone-las-bases-de-una-politica-publica-para-salvar-la-produccion-de-cereales-en-venezuela/>
- Fedeagro. (2021, mayo 26). *Fedeagro presentó propuestas de políticas públicas para recuperar el sistema agroalimentario*. Fedecámaras Radio. <https://fedecamarasradio.com/fedeagro-presento-propuestas-de-politicas-publicas-para-recuperar-el-sistema-agroalimentario/>
- Kemmis, S., & McTaggart, R. (1988). *The action research planner* (3rd ed.). Deakin University Press.
- Kindon, S., Pain, R., & Kesby, M. (2007). *Participatory action research approaches and methods: Connecting people, participation and place*. Routledge.
- Münch, A., & García, M. (2015). *Fundamentos de administración*. México, Argentina, España, Colombia, Puerto Rico y Venezuela: Trillas.
- Presidencia de la República Bolivariana de Venezuela (2025). *Plan de la Patria: 7T Las grandes transformaciones 2025-2031*. Caracas: autor.
- Silva, J. (2010). *Técnicas cualitativas en investigación participativa*. Editorial Universidad.
- Stringer, E. T. (2014). *Action research* (4th ed.). SAGE Publications.