
PROCESO GERENCIAL DEL SECTOR ZOOTÉCNICO VENEZOLANO DESDE LA PERSPECTIVA DEL PERSONAL DIRECTIVO DEL MINISTERIO DEL PODER POPULAR PARA LA AGRICULTURA PRODUCTIVA Y TIERRAS (PERIODO 2013-2018)

Lorena Vivas^{1*}, Andrés Giussepe²

¹ Instituto Nacional de Investigaciones Agrícolas. Maracay, Estado Aragua, Venezuela, correo electrónico: lorena.vivasrios@gmail.com

² Universidad Nacional Experimental Politécnica de la Fuerza Armada Bolivariana. Maracay, Estado Aragua, Venezuela

* Autor de correspondencia

Recibido: 14 - 006 - 2022; **Aceptado:** 29 - 08 - 2022; **Publicado:** 22 - 11 - 2022

RESUMEN

El propósito de la presente investigación se centró en develar el proceso gerencial del sector zootécnico en Venezuela llevado a cabo en el Ministerio del Poder popular para la Agricultura Productiva y Tierras en el periodo 2013 - 2018, tomando como referencia las herramientas proporcionadas por la Teoría General de los Sistemas (Bertalanffy, 1968), la Teoría General de los Sistemas Sociales (Luhmann, 1998) y los aportes sobre complejidad (Morín, 1977, 2005). La investigación fue de tipo explicativa, de temporalidad retrospectiva, la medición fue evolutiva, el estudio fue univariable, la fuente de información fue proveniente de entrevistas en profundidad a informantes claves, además se basó en técnicas cualitativas inspiradas en la teoría fundamentada. La información fue codificada en el software Atlas Ti V.8 del cual se obtuvieron 306 indicios de la investigación, que se agruparon en 32 categorías originarias de donde emergen 7 dimensiones, las cuales son: planificación, manejo de imprevisto, organizacional, económico, político y decisiones. También se hizo uso del software Statistix V.8 para analizar la homogeneidad del discurso y el accionar del personal directivo. Finalmente surge un nuevo discurso, denominado "Gerencia Pública Autorreferente", que emerge del resultado de las siete dimensiones, que comprende un conjunto de relaciones e interrelaciones que coexisten y se desarrollan en la medida en que el personal directivo acciona, donde se mantiene una dinámica de elementos emergentes y cambiantes.

Palabras clave: Proceso gerencial, sector zootécnico, sistemas, corpus teórico.

MANAGEMENT PROCESS OF THE VENEZUELAN ZOOTECHNICAL SECTOR FROM THE PERSPECTIVE OF THE MANAGEMENT STAFF OF THE MINISTRY OF PEOPLE'S POWER FOR PRODUCTIVE AGRICULTURE AND LANDS

ABSTRACT

The purpose of this research was focused on revealing the management process of the zootechnical sector in Venezuela carried out in the Ministry of Popular Power for Productive Agriculture and Land in the period 2013 - 2018, taking as reference the tools provided by the General Theory. of Systems (Bertalanffy, 1968), the General Theory of Social Systems (Luhmann, 1998) and the contributions on complexity (Morín, 1977, 2005). The research was of an explanatory type, of retrospective temporality, the measurement was evolutionary, the study was univariate, the source of

information was from in-depth interviews with key informants, and it was also based on qualitative techniques inspired by grounded theory. The information was coded in the Atlas Ti V.8 software, from which 306 research indications were obtained, which were grouped into 32 original categories from which 7 dimensions emerge, which are: planning, unforeseen management, organizational, economic, political and decisions. The Statistix V.8 software was also used to analyze the homogeneity of the discourse and the actions of the management personnel. Finally, a new discourse emerges, called "Self-referential Public Management", which emerges from the result of the seven dimensions, which includes a set of relationships and interrelationships that coexist and develop to the extent that the management staff acts, where a dynamic is maintained. of emerging and changing elements.

Keywords: Management process, zootechnical sector, systems, theoretical corpus.

INTRODUCCIÓN

El desarrollo productivo y económico de nuestro país, viene descrito en un plan nacional donde se establecen los objetivos macro para el sector zootécnico. De allí el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura Productiva y Tierras (MPPAPT), genera el Plan Operativo Anual (POA) y el Plan de Desarrollo Agrícola Integral (PIDA) donde se establecieron las metas por rubros. A su vez, el ministerio es el órgano con competencia para crear, implementar y dirigir las políticas del sector zootécnico en pro de alcanzar los objetivos propuestos.

Para el periodo evaluado, el ministerio manifestó tres cambios en la estructura organizativa y cinco cambios de ministro, lo que ocasionó cambios del personal directivo. De igual manera, hubo entradas y salidas del personal técnico especializado que forman parte del equipo de trabajo del personal directivo. Esta problemática trajo como consecuencia el desarrollo de la presente investigación, a fin de describir, analizar y explicar el proceso gerencial del sector zootécnico desde la perspectiva del personal directivo para el periodo 2013 – 2018.

La presente investigación, buscó develar las dimensiones emergentes, tomando como referencia para el análisis las herramientas proporcionadas por la Teoría General de los Sistemas de Bertalanffy (1968), la Teoría General de los Sistemas Sociales de Luhmann (1998) y los aportes de complejidad de Morín (1977, 2005).

REFERENTE ONTOEPISTEMOLÓGICO

TIPO DE INVESTIGACIÓN

El tipo de investigación es explicativa, la cual permite generar teorías por medio de la exploración, la descripción, la comparación y el análisis de la realidad. Para Hurtado de Barrera (2000), indica que se pretende detectar relaciones entre eventos, más no se ejerce control de variables. Esto permite explicar los elementos que se manifiestan en las situaciones observadas por el investigador.

El enfoque de la investigación fue complementario, porque se usaron técnicas de análisis de datos para investigaciones cualitativas y cuantitativas a la vez. Asimismo, las descripciones numéricas son posibles a partir de la disponibilidad del conjunto de indicios identificados de maneras cualitativas y agrupadas en categorías emergentes gracias a los relatos dados por los informantes claves, y que representan el conjunto

de “n” observaciones bien definidas para efecto del análisis cuantitativo.

Diseño de la Investigación

La fuente de información proviene de fuentes vivas. El investigador acudió a informantes debido a que se estudió hechos pasados, que el investigador no los pudo observar por sí mismo. Para Hurtado de Barrera (2010) son estos informantes quienes han presenciado el evento, han sido testigos o partícipes de él y en algunos casos, lo han registrado en algunos documentos.

Según Hurtado de Barrera (2010), la perspectiva de temporalidad obedece a un diseño retrospectivo, el estudio se realizó a lo largo del tiempo en algo que ocurrió en el pasado, lo que permitió recolectar la información para un periodo establecido, con la finalidad de describir y analizar los elementos, relaciones e interacciones inmersos en el proceso gerencial del sector zootécnico durante los años 2013 – 2018.

El estudio fue univariable, se concentró en el estudio de un único evento, constituye la posibilidad de concentrar la atención en procesos muy específicos y así detectar relaciones, una a una, en lugar de captar la complejidad (Hurtado de Barrera, 2010). El único evento que se analizó es la gerencia del sector zootécnico llevado a cabo en el MPPAPT y el criterio de análisis fue el proceso gerencial desde un enfoque sistémico.

La medición fue evolutiva, ya que se estudió el proceso de cambio que aconteció en otra época, y reconstruye el hecho en evolución (Hurtado de Barrera, 2010). Se revisó el progreso gerencial en la gerencia del sector zootécnico del MPPAPT en un periodo de seis años.

UNIDADES DE ESTUDIO

Las unidades de estudio se definen de tal modo que a través de ellas se pueda dar respuesta completa y no parcial, a la interrogante de la investigación y por ello se debe incluir a todos los involucrados en los eventos de estudio (Hurtado de Barrera, 2010). A fines de este estudio, se establecieron los criterios de inclusión, entendiéndose como aquellas características que cumplen esencialmente los miembros de la población. Para la selección de los informantes claves (IC) se tomaron los siguientes criterios de inclusión:

- Ejercicio en un cargo gerencial en el periodo 2013 – 2018 por un lapso mayor a 3 meses.
- Participación y responsabilidad en la ejecución de la planificación.
- Experiencia en el área.
- Dominio de la situación.
- Manejo de información.
- Capacidad para ejecutar decisiones.
- Vinculación con el objeto de estudio.

Los informantes claves son quienes ejecutan el proceso gerencial. Con base en lo

antes señalado, los informantes claves para este estudio están conformados por: viceministro y ex vice ministro de Desarrollo Pecuario Integral del MPPAPT, director y ex director de la Dirección General de Especies Mayores del MPPAPT, director y ex director de la Dirección General de Especies Menores del MPPAPT, para un total de 6 personas.

Carácter de la Muestra

Para efecto de esta investigación, se consideró que el tamaño de la muestra seleccionada de seis (6) gerentes del sector zootécnico es significativo, porque se asumió lo planteado por Bonilla y Rodríguez (2005), que en los estudios cualitativos la muestra no se selecciona, sino que se configura en el proceso de recolección de la información, por lo tanto, la muestra se configura, valga decir, se hizo con base en criterios establecidos por el investigador de una manera no probabilística. “Más que representatividad estadística, lo que se busca en este tipo de estudios es una representatividad cultural”. Además, del análisis complementario, donde se usan datos cuantitativos que surgen de los aportes de las entrevistas.

Asimismo, porque la información que suministraron los gerentes entrevistados es válida, abundante, variada, confiable y la necesaria para cumplir con el objetivo general de la investigación. Finalmente, porque los resultados esperados de la investigación no pretenden extrapolarse a ningún otro contexto o generalizarse en otro tipo de organizaciones. Incluso, los indicios aportados por cada uno de los informantes claves tampoco pueden ser considerados de naturaleza equivalente porque cada información es particular y diferenciable del resto de la población que representa el universo en estudio.

En tal sentido, la investigadora se interesó sólo por los significados praxiológicos, epistemológicos, ontológicos y axiológicos inmersos en las percepciones de cada uno de los seis gerentes (informantes claves), siendo sus opiniones o relatos propios de su experiencias y conocimientos dentro del sector objeto de estudio, que fueron utilizados como soporte para configurar la data necesaria para el análisis complementario (cualitativo y cuantitativo) previsto en la investigación.

Técnicas de Recolección de la Información

Se acudió a la recolección de la información a través de entrevistas en profundidad, con la finalidad de que el entrevistado hable libremente y exprese en forma detallada sus emociones, ideas y sentimientos.

La entrevista se inició con una pregunta generadora y se continuó con preguntas cuyos tópicos se querían conocer. Las entrevistas al personal directivo con experiencia en el área gerencial ameritaron entre 2 – 3 preguntas para abarcar el universo de tópicos a desarrollar, mientras que directivos con poca experiencia en el área gerencial requirieron entre 9 a 10 preguntas.

Técnicas de Análisis

El estudio utilizó técnicas cualitativas inspiradas en la teoría fundamentada por medio de comparaciones constantes y muestro teórico que permitió obtener las evidencias a partir de las fuentes humanas. Se empleó el uso de las categorías. La recolección de los datos fue hasta que se saturaron las categorías que son las cualidades objetivas del ente (Hessen, 1977), es decir, hasta cuando ya no emergieron datos nuevos o significantes.

Procedimiento de Análisis

Se hizo la transcripción de las entrevistas en Word para crear los archivos individuales por cada informante clave, se codificaron estos archivos creados en el software Atlas Ti V8, luego se obtuvieron los informes de los códigos (indicios) y grupos de códigos (categorías), con estos resultados se generaron los informes que fueron arrojados en tablas de Excel reflejando la frecuencia y porcentaje de cada código y grupo de código para su posterior análisis. De igual manera se utilizó la tabla de salida de códigos por documentos en formato Excel para obtener la frecuencia absoluta por informante clave.

También se hizo uso de la tabla de concurrencia que arrojó el Atlas Ti en formato Excel, con la información proveniente de los entrevistados y los grupos de códigos, que sirvió como insumo para obtener los datos que se utilizaron en el paquete estadístico Statistix 8 para efectuar la prueba de Chi² a los informantes claves.

Validación

Se realizó por medio de la relación entre las evidencias empíricas en términos de una saturación teórica. Es decir, cuando la información recopilada no hace ningún aporte adicional al desarrollo de la investigación.

Se utilizó la triangulación de técnicas con el uso de los softwares Atlas Ti V.8 y Statistix 8 para procesar la información, que permitió complementar la información. No obstante, como el propósito de la investigación fue crear un corpus teórico, la validez de la investigación dependió más de la capacidad interpretativa o de abstracción de la investigadora que surgen de las relaciones e interacciones de indicios, categorías originarias y dimensiones emergentes que emanan de las unidades estudiadas (informantes claves) y no de la cantidad de estas (tamaño de la muestra), algo que queda abierto para desarrollarse en futuras investigaciones.

HALLAZGOS

Indicios de la Investigación

En la codificación¹ practicada a las entrevistas, surgieron los “indicios de la

¹ Codificación se entiende como el “proceso mediante el cual el investigador asigna símbolos a cada

investigación” que es el resultado de la clasificación de las expresiones obtenida de la realidad manifestada por los informantes claves. De la investigación emergieron 306 indicios, los cuales fueron ordenados de mayor a menor según la frecuencia y porcentaje, notándose aquellos indicios que tienen más peso en el estudio. En el Cuadro 1 se mencionan los indicios parciales.

Cuadro 1. Indicios de la investigación.

N°	Indicio	Frecuencia	Porcentaje
1	Acatar lineamientos	21	3,05
2	Área de especies menores, aves	17	2,47
3	Planificación estratégica	15	2,18
4	Área de especies menores, cerdos	12	1,74
5	Capacitación, Equipo de trabajo	11	1,60
6	Logros de la gestión	11	1,60
7	Misión, Creador de políticas	10	1,45
8	Falta de continuidad en la planificación	9	1,31
9	Rotación de personal	9	1,31
10	Organización, Seguridad	9	1,31
11	Cambios en figura de autoridad	8	1,16
12	Fracaso de proyectos	8	1,16
TOTAL		689	100,00

Categorías Originarias

Posterior a la identificación de los 306 indicios de la investigación, se procedió a agruparlos considerando las particularidades, afinidades, relaciones, características y similitudes en 29 categorías². Estas categorías surgen considerando la información aportada por los entrevistados, codificada previamente (indicios), en una agrupación lógica que recoge y devela la naturaleza del proceso gerencial del sector zootécnico (ver Cuadro 2).

categoría utilizada para clasificar la información” (Hurtado de Barrera, 2010), por su parte Strauss y Corbin (2002), la definen como el “proceso analítico por medio del cual se identifican los conceptos y se descubren en los datos sus prioridades y dimensiones”, así mismo Cuevana, Flores, Márquez, Muñoz, Sepúlveda y Valdés (2012), indica que es el “momento de organización inicial de los datos dentro de categorías conceptuales”.

² Entendiéndose categoría como lo indica Hessen (1977), que son “cualidades objetivas del ente, son propiedades generales de los objetos”, también, se podría decir que la categoría es la forma de organizar los indicios para generar un concepto explicativo.

Cuadro 2. Categorías Originarias del Proceso Gerencial del Sector Zootécnico.

N° Categoría	Frecuencia	Porcentaje
1 Producción	82	11,90
2 Malas prácticas gerenciales	60	8,71
3 Plan de trabajo	53	7,69
4 Acciones gerenciales	49	7,11
5 Objetivos	49	7,11
6 Confort laboral	39	5,66
7 La autoridad	36	5,22
8 Perturbaciones externas	31	4,50
9 Articulación	25	3,63
10 Diagnóstico	25	3,63
11 Equipo de trabajo	21	3,05
12 Logros de la gerencia	21	3,05
13 Lapso	19	2,76
14 Capacitación del personal	19	2,76
15 Elementos coyunturales	18	2,61
16 Estrategias	17	2,47
17 Problemas coyunturales	15	2,18
18 Confianza en la institución	13	1,89
19 Procesos gerenciales	13	1,89
20 Recomendaciones	13	1,89
21 Orientaciones operacionales	12	1,74
22 Orientaciones gerenciales	11	1,60
23 Comercialización informal	10	1,45
24 Valores	10	1,45
25 Costos	9	1,31
26 Medición del proceso	6	0,87
27 Toma de decisiones	6	0,87
28 Identidad con la institución	5	0,73
29 Comercialización formal	2	0,29
TOTAL	689	100,00

La emergencia de las 29 categorías originarias constituye la estructura que permite visualizar el esquema del proceso gerencial del sector zootécnico llevado a cabo en el MPPAPT, quedando establecido como un agregado de elementos que lo componen. En ellas se llevan a cabo una serie de interrelaciones entre organización, políticas, componente humano inmerso en una dinámica variante.

Del Cuadro 2 se puede visualizar que las categorías “producción”, “malas prácticas gerenciales”, “plan de trabajo”, “acciones gerenciales”, “objetivos”, “confort laboral” y

“la autoridad” representan el 53,41 %, lo que significa que solo en siete categorías agrupa más de la mitad de los elementos emergentes.

En otro ámbito de ideas, cabe señalar que las 29 categorías no son fundamentales para el desarrollo del proceso gerencial del sector zootécnico. Durante el proceso de codificación de la información (ver Tabla 3), se evidencia que algunos entrevistados no manifestaron indicios que tributen a las categorías “medición del proceso”, “costos”, “identidad con la institución”, “lapso”, “medición del proceso”, entre otros. Lo que expresa que el personal directivo, dentro del accionar cotidiano puede no estar admitiendo como fundamentales algunos de esos elementos emergentes.

Cuadro 3. Categorías Originarias por Informante Clave.

Categorías	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6	Total
Acciones gerenciales	23	5	7	1	0	7	43
Articulación	8	2	3	0	0	3	16
Capacitación del personal	5	1	5	1	0	2	14
Comercialización formal	2	0	0	0	0	0	2
Comercialización informal	2	2	0	0	0	0	4
Confianza en la institución	3	1	4	0	0	0	8
Confort laboral	9	4	6	3	3	7	32
Costos	9	0	0	0	0	0	9
Diagnóstico	12	0	0	0	0	4	16
Elementos coyunturales	6	5	1	0	0	2	14
Equipo de trabajo	5	3	2	2	1	3	16
Estrategias	3	1	0	3	1	9	17
Identidad con la institución	3	0	0	0	0	0	3
La autoridad	12	7	3	1	1	5	29
Lapso	9	4	0	0	0	0	13
Logros de la gerencia	14	3	0	0	0	0	17
Malas prácticas gerenciales	18	26	2	0	0	3	49
Medición del proceso	4	0	0	0	0	0	4
Objetivos	11	7	9	2	1	10	40
Orientaciones gerenciales	7	0	2	0	0	0	9
Orientaciones operacionales	8	2	2	0	0	0	12
Perturbaciones externas	15	5	7	3	0	1	31
Plan de trabajo	14	8	5	3	2	13	45
Problemas coyunturales	1	3	3	0	0	2	9
Procesos gerenciales	4	0	1	0	0	8	13
Producción	18	5	4	0	0	9	36
Recomendaciones	4	1	2	1	0	0	8
Toma de decisiones	1	1	1	0	0	2	5
Valores	6	1	0	0	0	0	7
Total	236	97	69	20	9	90	521

Para finalizar se puede decir que las Categorías Originarias son el resultado de las relaciones e interrelaciones que surgen de la dinámica de los elementos emergentes, dando un perfil de las características que definen el proceso gerencial del sector zootécnico en el MPPAPT, donde cada directivo tiene su manera particular de accionar.

Dimensiones Emergentes

En el proceso de integración de las 29 categorías originarias sobre las cuales se dan las características del proceso gerencial del sector zootécnico surgen las “Dimensiones emergentes”, por medio de la agrupación según las particularidades, afinidades, relaciones, tipologías y similitudes en siete (7) dimensiones (ver Cuadro 4). La conformación de las dimensiones permite analizar el proceso gerencial de una forma más práctica y resumida para comprender los procesos inmersos.

Cuadro 4. Dimensiones Emergentes del Proceso Gerencial del Sector Zootécnico venezolano.

Dimensión	Categorías	Porcentaje de la dimensión
Planificación	Diagnóstico	
	Objetivos	
	Estrategias	
	Procesos gerenciales	
	Acciones gerenciales	
	Lapso	
	Plan de trabajo	
	Medición del proceso	33,53
Organizacional	Articulación	
	Logros de la gerencia	
	Confort laboral	
	Capacitación del personal	15,09
Económico	Producción	
	Costos	
	Comercialización formal	
	Comercialización informal	14,95
Político	Elementos coyunturales	
	Perturbaciones externas	
	La autoridad	12,34
Manejo de Imprevistos	Problemas coyunturales	
	Malas prácticas gerenciales	10,89
Liderazgo	Valores	
	Equipo de trabajo	
	Identidad con la institución	
	Confianza en la institución	7,11
Decisiones	Recomendaciones	
	Orientaciones operacionales	
	Orientaciones gerenciales	
	Toma de decisiones	6,10
	TOTAL	100,00

De la integración de las 29 categorías originarias emergieron un total de siete dimensiones del proceso gerencial del sector zootécnico: 1) planificación, 2) organizacional, 3) económico, 4) político, 5) manejo de imprevistos, 6) liderazgo y 7) decisiones. Estas conforman siete subsistemas interrelacionados donde cada uno realiza un proceso específico y luego los resultados se suman para dar el resultado final.

En las siete dimensiones se expresan el resultado de todos los indicios emergentes que tributan al proceso gerencial del sector zootécnico venezolano, llevado a cabo en MPPAPT, para el periodo 2013 – 2018, con las influencias políticas y económicas que de ellas resultaron. Estas conformaron un conjunto de relaciones e interrelaciones que se manifestaron en el accionar del personal directivo. Esto puede considerarse como la autoorganización³ de las estructuras del sistema gerencial, donde se construye a partir de sus capacidades internas y mantiene su identidad en el tiempo.

A.Comparación entre Informantes Clave

Para conocer el discurso y la forma de gerenciar del sector zootécnico llevado a cabo por el personal directivo del MPPAPT, se utiliza la tabla de concurrencia arrojadas por el programa Atlas Ti V.8, donde se cruza los informantes claves con las categorías. Este resultado es el insumo para el análisis mediante la prueba de Chi² en el programa Statistix 8, entendiéndose que esta prueba se utiliza para hacer comparaciones entre pares, por lo tanto, cada IC se compara con los otros IC (ver Cuadro 5) con la finalidad de ver si existen homogeneidad entre ellos.

Cuadro 5. Prueba de Chi² entre Informantes Clave.

	IC1	IC2	IC3	IC4	IC5	IC6
IC1	-	**0,0002	0,2276	0,4385	*0,0289	**0,0022
IC2	**0,0002	-	0,0597	0,2441	0,404	0,5813
IC3	0,2276	0,0597	-	0,9545	0,1073	0,1176
IC4	0,4385	0,2441	0,9545	-	0,1600	0,4122
IC5	*0,0289	0,404	0,1073	0,1600	-	0,2957
IC6	**0,0022	0,5813	0,1176	0,4122	0,2957	-

Nota. **P>0,01; * P>0,05

Los resultados arrojados por el análisis, vislumbra una homogeneidad entre los IC, esto implica que el discurso, el accionar y el proceso gerencial se mantiene. Sin embargo, es de resaltar que existen diferencias significativas entre el IC1 con el IC2,

³ Para Etkin y Schvarstein (1989), la autoorganización significa que el sistema dispone de capacidades propias para articular nuevos comportamientos en el marco de su identidad y su autonomía.

IC5 y IC6, este directivo es un Viceministro, cuya forma de gerenciar y accionar fue distinto a sus homólogos. Tal y como se refleja en la siguiente cita:

IC1: "...por supuesto como yo no tengo lazos políticos, no soy político y me respetaron muchísimo, actuamos netamente técnico, gerenciamos, evidentemente mi estilo fue completamente diferente al de todos los demás, nosotros si llevábamos la cuestión clara, no es que lo conozca más, pero si el estilo es diferente..."

IC1: "...esa fue la función que me dio el Ministro, yo te traje aquí, no es porque eres chévere, no porque nos conocemos, yo te traje aquí porque sé que no me vas a decir mentira, inclusive firmaste contra Chávez, yo firme todo contra el presidente Chávez, era declarado antichavista y sigo siendo por su puesto, pero no caí en el mundo político..."

Analizar estas expresiones muestra que colocar el tilde político dentro de la gestión hace que reste importancia a los aspectos técnicos que son importantes, porque la "Producción" que es la categoría más importante que se menciona en esta investigación se construye con elementos técnicos. Sin embargo, en la Cuadro 5 solo el IC1 se refleja que es estadísticamente diferente a las demás, por lo que los demás IC tienen un comportamiento gerencial y un discurso similar. También hay que analizar la participación de los IC en los indicios (ver Cuadro 6), para poder comprender la participación en el proceso gerencial del sector zootécnico en el MPPAPT.

Tabla 6. Aportes de Indicios por cada Informante Clave.

Informante clave	Frecuencia de los indicios	Porcentaje
IC1	236	45,30
IC2	97	18,62
IC3	69	13,24
IC4	20	3,84
IC5	09	1,73
IC6	90	17,27
Total	521	100,00

El Cuadro 6 muestra que el IC1 es el que aporta un mayor número de indicios y el cual representa un porcentaje de 45,30%, seguido por el IC2 (18,62%) y por el IC6 (17,27%), es notorio el IC1 supera en más del doble a el IC2 que le sigue. Esto llama la atención porque es el IC1 es quien es significativa diferente (ver Tabla 5), es posible interpretar que este IC1 es el que está más acorde con el proceso gerencial llevado a cabo en el MPPAPT para el periodo 2013 – 2018.

Hay IC cuyos indicios aportados y el peso en porcentaje es poco, como es el caso del IC5 (1,73%) y el IC4 (3,84%), al momento de hacer la entrevista se pudo notar que

son personas jóvenes (menor a 40 años) que es primera vez que reciben un cargo directivo y se limitaban mucho a extenderse dando detalles de su experiencia en el cargo.

En definitiva, el personal directivo se podría decir que asumieron cargos de responsabilidad con conocimientos técnicos y teóricos, pero sin ningún tipo de experiencia en el área gerencial, cinco de ellos incluyen dentro de sus acciones los elementos políticos al proceso gerencial y uno solo se dedica a trabajar con los elementos técnicos.

NUEVO EPISTEME: GERENCIA PÚBLICA AUTORREFERENTE

Los hallazgos develan un modelo gerencial que es el resultado de la emergencia de siete dimensiones únicas, propias, innatas y autóctonas que describen ese sistema: la planificación, lo organizacional, lo económico, lo político, el manejo de imprevistos, el liderazgo y las decisiones. Ellas representan el conjunto de eventos y acciones del personal directivo en una gestión subordinada a la administración gubernamental en un espacio de tiempo determinado, bajo escenarios propios del sistema.

Cada dimensión representa a su vez un subsistema particular, cuyos elementos se encuentran unidos, relacionados, en interacción permanente, donde el gerente toma los elementos del sistema organizacional internos y externos que corresponde a cada una de las dimensiones como referencia para actuar y definir sus estrategias, administración de recursos y desarrollar su liderazgo.

En ese sentido, se cumple el principio de mecanización progresiva planteado por Bertalanffy (1976), cuyo sistema está gobernado por interacciones dinámicas entre sus componentes, manteniendo un estado uniforme hasta que establecen disposiciones fijas y condiciones de restricción que hacen más eficiente el sistema y sus partes.

Pero es un sistema gerencial donde también se dan los principios luhmannianos de autorreferencia y autopoiesis, que se complementa con el entorno, que lo toma, lo diferencia y lo constituye en sí mismo haciéndolo una parte vital de las acciones gerenciales. Un hecho que es posible gracias a la comunicación permanente e interactiva con el entorno. Para Luhmann (1997), “la sociedad no se compone de seres humanos, se compone de comunicaciones entre hombre.” Es a partir de esa posibilidad de comunicarse, que puede entenderse al sistema como un sistema autorreferente.

Sistematización de las Dimensiones Emergentes

El proceso gerencial llevado a cabo en el sector zootécnico del MPPAPT es el resultado de siete dimensiones, cada una con sus particularidades, donde se dan un conjunto de relaciones e interrelaciones que emergen y se desarrollan en la medida

que el personal directivo acciona, manteniéndose una dinámica de elementos cambiantes. A continuación, se representan las dimensiones en un diagrama de Venn⁴ (ver Figura 1), donde se plasma los principios sistémicos del comportamiento complejo y las relaciones entre ellas.

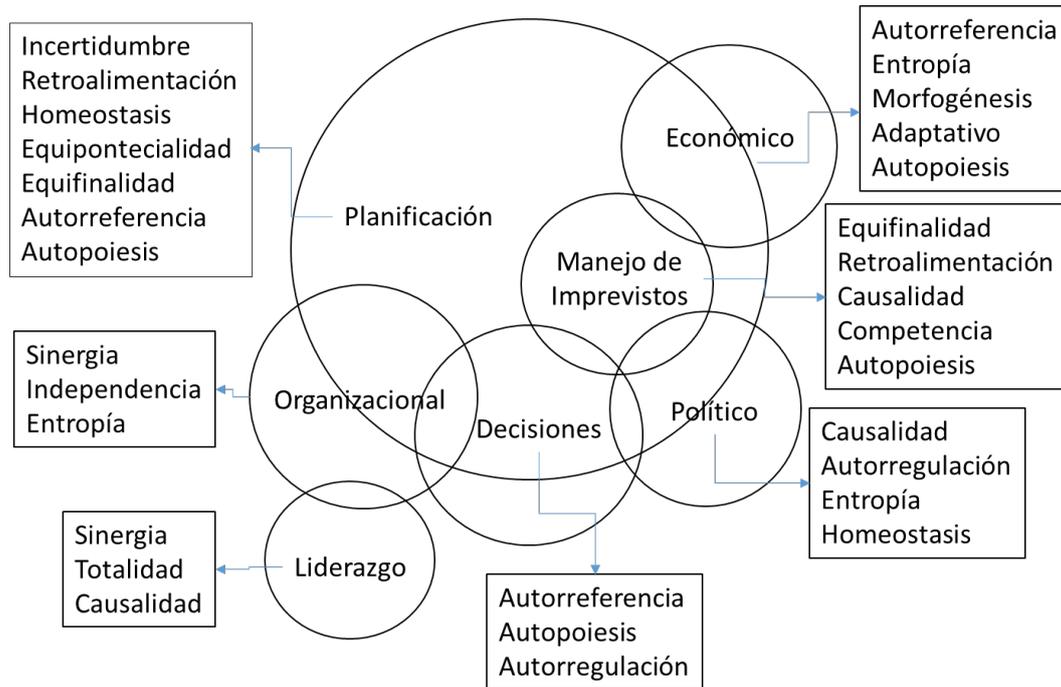


Figura 1. Principios sistémicos y relaciones entre las Dimensiones Emergentes del proceso gerencial del sector zootécnico.

En la figura 1 se observa las relaciones que existen entre dimensiones, como un fenómeno no lineal, confuso y fuera del equilibrio. No obstante, cada dimensión está emparentada con las demás. A continuación, se detallan las vinculaciones sistemáticas que se exteriorizaron entre ellas.

La Planificación como dimensión es un subsistema que mantiene relaciones e interrelaciones con el resto, es un eje transversal. Es el punto de partida de todo proceso gerencial, es donde se determinan los planes de largo a corto plazo. Para ello se debe recurrir a la información actualizada que permita hacer un diagnóstico

⁴ El diagrama de Venn permite mostrar sistemas de clasificación en donde los elementos no son mutuamente excluyentes en cuanto a las categorías a las que pertenece; es decir, que los elementos pueden pertenecer a varias categorías al mismo tiempo. Para August (2008), "es una representación gráfica, normalmente óvalos o círculos, que nos muestra las relaciones existentes entre los conjuntos. Cada óvalo o círculo es un conjunto diferente. La forma en que esos círculos se superponen entre sí muestra todas las posibles relaciones lógicas entre los conjuntos que representan".

previo de los escenarios actuales. A fin de poder establecer los objetivos que se quieren lograr, que permitan diseñar las estrategias, definir el plan de trabajo con los lapsos estipulados para cada tarea y hacer seguimiento a la planificación.

Con respecto a lo Organizacional, es el resultado de la unificación de las relaciones e interrelaciones de elementos que emergen del proceso gerencial del sector zootécnico. Se deben establecer sinergias con otras instituciones por medio de articulaciones que permitan distribuir las tareas según las competencias que poseen, de manera de unir los esfuerzos para alcanzar las metas establecidas. Por otra parte, se debe procurar que el talento humano que labora en el ministerio, reciba capacitaciones, ascensos y el ingreso como personal fijo a la institución.

En cuanto a lo Económico, se da un proceso entrópico, ocasionado por elementos externos que incide en las metas productivas por rubros. Se debe velar por los costos de producción de manera que su incidencia sobre el producto final, mantenga los canales regulares de la comercialización formal.

En lo Político, se exterioriza la causalidad, ocasionado por la confluencia de los elementos externos al sistema, que provienen de lineamientos políticos, los cuales incluyen los nombramientos del personal directivo como las directrices a incorporar dentro de la planificación, esto motiva a que el proceso gerencial debe autorregularse.

Por otra parte, el Manejo de imprevisto, está comprendido por elementos relacionados por el devenir y el surgimiento de problemas que no son considerados en la planificación. Adicionalmente se suman las malas prácticas gerenciales. Ante esta situación, se debe recurrir al ajuste de la planificación, diseño de nuevas estrategias y el seguimiento a las actividades programadas.

Por otro lado, el Liderazgo abarca las interacciones, las sinergias entre personal directivo, equipo técnico especializado e institución. Se debe realzar los valores institucionales e individuales, donde cada individuo se sienta identificado con su rol que desempeña dentro de la organización, así mismo se debe generar la confianza de los usuarios con el ministerio.

Finalmente, las Decisiones se presentan como procesos autopoiéticos, autorreferenciales y autorregulados, que a su vez determinan la toma decisiones. El personal directivo, debe hacer un buen uso de la información, de manera de poder proporcionar todos los elementos necesarios al momento de hacer los aportes y sugerencias al agente decisor. Al respecto Thierauf (1991), señala que información más frecuente y más precisa conduce a mejores decisiones, mejorando así la eficiencia gerencial y operativa. Ese proceso gerencial enmarcado en el sector zootécnico solo puede ser reconocido como tal por medio de ese conjunto de siete dimensiones. Si alguna de estas se suprime, el accionar arrojaría a otro comportamiento distinto.

CONCLUSIONES

El proceso gerencial del sector zootécnico en el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura productiva y Tierras, es el resultado de siete dimensiones propias, que emergen de la dinámica cambiante, transformadora de ese sistema organizacional de carácter gubernamental, perteneciente a la institucionalidad pública venezolana. Este comportamiento sólo es viable en un proceso integrador de siete dimensiones gerenciales, que son las siguientes: la planificación, lo organizacional, lo económico, lo político, el manejo de imprevistos, el liderazgo y las decisiones, que se relacionan e interactúan para abarcar la totalidad del sistema.

El modelo gerencial investigado, constituye una forma de dirección, de organización y de accionar en organismos públicos dentro del estado venezolano que se ha denominado: Gerencia Pública Autorreferente, que emerge de la perspectiva del personal directivo del sector zootécnico de este país. Es un enfoque gerencial que considera la unión de los elementos presentes, emergentes y planificados como preámbulo del accionar del gerente público en su cotidianidad.

El surgimiento de este nuevo enfoque gerencial sirve como un modelo para enfrentar la dinámica del cambio, en un contexto parecido a ese tipo de organizaciones públicas, que consideramos no extrapolables a otros tipos de sistemas sociales.

Estas dimensiones se desarrollan en un entorno dinámico, emergente, autopoietico y esencialmente complejo, que conlleva al gerente a una constante retroalimentación y homeostasis, que le permiten efectuar los ajustes oportunos en su accionar diario. Así se exterioriza el surgimiento y la permanencia en el tiempo de este modelo gerencial, que a su vez está impactado por los elementos políticos y económicos como parte del contexto donde se desarrolla el proceso gerencial.

La Gerencia Pública Autorreferente, desde una perspectiva sistémica, permite enfrentar los eventos previstos e imprevistos, las incertidumbres y las perturbaciones presentes en un proceso gerencial complejo como el del sector zootécnico venezolano. No obstante, una de las limitantes es que como sistema social vivo, dinámico y complejo, está sujeto a situaciones, donde el gerente se ve con dificultades para tomar acciones inmediatas, para atender conflictos borrosos, que también generan procesos entrópicos y causales que provocan caos e inestabilidad al sistema organizacional, muchas veces difícil de prever.

Como recomendaciones para una Gerencia Pública Autorreferencial efectiva, se tiene las siguientes:

En cuanto a la planificación, es considerado un eje transversal. Un punto de partida en todo proceso gerencial que determina el éxito organizacional en el corto, mediano y largo plazo. Es necesario recurrir a la información actualizada que requiere de un diagnóstico previo con base en escenarios cambiantes.

Para lo Organizacional, es la parte medular de la organización. Exige mejorar la vinculación entre el personal y la institución, fortalecer la capacitación que es fundamental para enfrentar la dinámica del cambio en el entorno interno y externo, para así atender de manera eficiente las perturbaciones del sistema.

En lo Económico, se vincula al hecho productivo, donde los costos de producción juegan un papel fundamental para impulsar el éxito gerencial.

Con respecto a lo Político, es un eje transversal primordial, autorreferencial que debe atender a los lineamientos emanados por el Estado, producto de las manifestaciones de intereses o conflictos del momento, necesario en el desarrollo del modelo gerencial.

El Manejo de imprevisto, por ser un sistema abierto dinámico y variante exige del gerente estar atentos a los eventos no planificados que permitan en cierta forma disminuir las incertidumbres.

Por otra parte, el liderazgo está vinculado a la autoridad y la habilidad para influir sobre los demás, exige el impulso de relaciones de confianza, de receptividad satisfactoria entre los actores del sistema. Aquí se consideran los elementos valorativos y éticos del gerente. Y las decisiones como parte elemental del gerente lo vinculan de manera de información, la planificación, las estrategias, las recomendaciones, las sugerencias y las políticas como herramientas básicas del accionar gerencial.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Atlas Ti Version 8. 1993. Scientific software development GmbH. Alemania.

August, P (2008). Diagramas de venn. Teoría de conjuntos. Página Web en Línea]. Disponible: https://recursostic.educacion.es/descartes/web/materiales_didacticos/teoria_conjuntos_pdas/conjuntos_3.htm [Consulta: 2019, septiembre 3]

Bertalanffy, L. (1968). Teoría general de los sistemas. (J. Almela, Trads). México: Fondo de cultura económica.

Bonilla, E. y Rodríguez, P. (2005). Más allá del dilema de los métodos. La investigación en Ciencias Sociales. Grupo Editorial Norma. Bogotá

Cuevana, J., Flores, C., Márquez, M., Muñoz, N., Sepúlveda, R y Valdés, M. La teoría fundamentada en la investigación cualitativa. [Página Web en Línea]. Disponible: <http://licentiare.blogspot.com/2012/12/la-teoria-fundamentada-en-la.html?m=1> [Consulta: 2019, mayo 5]

Etkin, J y Schvarstein, L. (1989). Identidad de las organizaciones. Argentina: Editorial Paidós SAICF.

Hessen, J. (1977). Teoría del conocimiento. (J. García, Trads). México: Editores Mexicanos Unidos, S.A.

Hurtado de Barrera, J. (2000). Metodología de la investigación holística. Caracas: Fundación

Sypal.

Hurtado de Barrera, J. (2010). Metodología de la investigación. Guía para comprensión holística de la ciencia. (4a. ed.) Caracas: Quirón ediciones.

Luhmann, N. (1998). Sistemas Sociales. Alemania: Anthopos Editorial.

Luhmann, N. (1997). Teoría política en el estado de bienestar. (2a ed.). España: Alianza Editorial.

Morín, E. (1977). El Método. La Naturaleza de la Naturaleza. (A. Sánchez y D. Sánchez, Trads.). España: Ediciones Cátedra.

Morín, E. (2005). Introducción al pensamiento complejo. (M. Pakman, Trads). España: Editorial Gedisa, S.A.

Statistix Versión 8. 2007. Analytical software. USA.

Strauss, A y Corbin, J. (2002). Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada. Colombia: Editorial Universidad de Antioquia.

Thierauf, R. (1991). Sistemas de información gerencial para control y planificación. México: Editorial Limusa, S.A.