Revista MOMBOY
Fondo Editorial UVM
DP DIRECCIÓN DE PUBLICACIONES
www.uvm.edu.ve ISSN: 1317-357X | eISSN: 3079-9740
Número 26. Abril 2026
https://journal.uvm.edu.ve/index.php/momboy/

SISTEMA DE INDICADORES PARA FORTALECER LA PLANIFICACIÓN OPERATIVA EN LOS ENTES AGRÍCOLAS DEL ESTADO TRUJILLO

System of indicators to strengthen operational planning in agricultural entities of the state of Trujillo

Dinora Ibeth Valecillos Barreto
Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Venezuela.
dibeth2013@gmail.com
https://orcid.org/0009-0004-1093-7785

Francis Adil Sarmiento Gil
Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt (UNERMB), Venezuela.
francisadil3012@gmail.com
https://orcid.org/0009-0005-6615-7873

Cómo Citar: Valecillos, D., Sarmiento, F. (2026). Sistema de indicadores para fortalecer la planificación operativa en los entes agrícolas del estado Trujillo. *Momboy* (26), 72-84. https://doi.org/10.70219/mby-262026-438

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito proponer un Sistema de Indicadores de Gestión como herramienta estratégica para fortalecer la planificación operativa en los entes descentralizados del sector agrícola en el estado Trujillo, Venezuela. El estudio se fundamentó en la teoría de la Administración por Objetivos (APO) y los estándares SMART. Metodológicamente, se adscribió al paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y bajo la modalidad de proyecto factible. La población estuvo constituida por un censo de doce (12) Unidades de Producción Social Agrícola (UPSA). Como técnicas de recolección, se empleó el análisis documental de los Planes Operativos Anuales (POA) e informes de ejecución presupuestaria de los ejercicios 2022, 2023 y 2024, junto con la encuesta aplicada mediante un cuestionario bajo la escala de Likert. El contraste de ambas técnicas reveló una brecha crítica entre la formulación presupuestaria y la ejecución física, evidenciando que el 62,5% de los responsables posee debilidades para diseñar métricas de gestión, lo que deriva en una administración reactiva. Se concluye que la implementación de un sistema basado en el Balanced Scorecard es imperativa para optimizar el uso del situado constitucional y garantizar la eficiencia operativa. La propuesta diseña indicadores de eficacia y eficiencia alineados con el Plan

Recibido	Revisado	Aceptado
03/02/2026	13/03/2026	24/04/2026

CC BY

Trujillo Potencia Socialista 2016-2030, asegurando la transparencia institucional y la toma de decisiones basada en evidencias científicas.
Palabras Clave: Indicadores de Gestión, Planificación Operativa, Sector Agrícola, Eficacia, Eficiencia.

ABSTRACT

The purpose of this research was to propose a Management Indicators System as a strategic tool to strengthen operational planning in decentralized entities of the agricultural sector in Trujillo State, Venezuela. The study was based on the Management by Objectives (MBO) theory and SMART standards. Methodologically, it was framed within the positivist paradigm with a quantitative approach, descriptive level, and under the feasible project modality. The population consisted of a census of twelve (12) Social Agricultural Production Units (UPSA). As data collection techniques, a documentary analysis of the Annual Operational Plans (AOP) and budget execution reports for the 2022, 2023, and 2024 fiscal years was used, along with a survey applied through a Likert scale questionnaire. The contrast of both techniques revealed a critical gap between budget formulation and physical execution, showing that 62.5% of those responsible have weaknesses in designing management metrics, leading to reactive administration. It is concluded that the implementation of a system based on the Balanced Scorecard is imperative to optimize the use of constitutional funds and ensure operational efficiency. The technical proposal designs efficacy and efficiency indicators aligned with the Trujillo Socialist Power Plan 2016-2030, providing a metric structure that ensures institutional transparency and decision-making based on scientific evidence.
Keywords: Management Indicators, Operational Planning, Agricultural Sector, Efficacy, Efficiency.

Introducción

En el escenario de la gestión pública contemporánea, la planificación estratégica se erige como el eje vertebral para el desarrollo institucional y la optimización administrativa. En este contexto, la Administración por Objetivos (APO), formulada originalmente por Drucker (2003), mantiene plena vigencia como un enfoque fundamental de la gerencia moderna; su aplicación facilita el establecimiento de metas medibles y la consecución de resultados bajo criterios de efectividad, eficiencia y eficacia operacional. No obstante, a nivel mundial, la carencia de sistemas de indicadores específicos limita la adaptación y la mejora continua, obstaculizando la evaluación estratégica del desempeño institucional. Actualmente, las organizaciones agrícolas globales han migrado hacia modelos de gestión por resultados, donde la capacidad de respuesta ante la incertidumbre climática como el aumento de temperaturas señalado por la Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). Anuario estadístico de la FAO 2024, y la volatilidad del mercado dependen de la precisión de sus indicadores.

En este sentido, un sistema de indicadores de gestión se define como un conjunto de herramientas cuantificables y específicas para medir el avance hacia metas preestablecidas. En América Latina y el Caribe, la agricultura representa casi el 7% del Producto Interno Bruto (PIB) regional. Sin embargo, el sector enfrenta desafíos económicos y geopolíticos, como el conflicto Rusia-Ucrania y las secuelas de la pandemia de COVID-19, exigen una optimización rigurosa de los recursos públicos. Venezuela no es ajena a esta realidad, enfrentando una crisis multifactorial que agudiza la ineficiencia

en sectores estratégicos. En este contexto, las unidades de producción agrícola socialista surgen como actores clave de la política pública para garantizar la soberanía alimentaria. No obstante, se observa una brecha crítica entre la formulación de los planes operativos y su ejecución efectiva, deriva en una planificación para priorizar recursos de manera eficiente y medir el retorno de las inversiones.

En el estado Trujillo, el sector agrícola desempeña un papel fundamental en la economía y el sustento de numerosas comunidades. Los entes descentralizados del sector agrícola, encargados de la implementación de políticas y programas a nivel local, son actores clave para impulsar el desarrollo y la productividad del campo trujillano para el logro de los objetivos. Sin embargo, se observa que la planificación en estos entes a menudo se enfrenta a desafíos significativos que limitan su efectividad y el logro de resultados óptimos.

Entre estos desafíos se pueden identificar la dependencia de información dispersa y no sistematizada**,** en la toma de decisiones**,** así como para realizar un seguimiento riguroso del progreso y el impacto de las acciones**,** que limitada capacidad para adaptar las estrategias a los cambios del entorno**.** Esta situación conduce a una planificación que puede ser reactiva en lugar de proactiva, con dificultades para priorizar recursos de manera eficiente, medir el retorno de las inversiones y en última instancia, alcanzar el máximo potencial del sector agrícola en la región.

La administración por objetivos, según Peña (2021, p.755), implica:

> …una herramienta valiosa para la administración pública que permite una gestión eficiente, efectiva y transparente. Esta metodología facilita alinear los objetivos con la estrategia general, mejora la motivación y el compromiso de los empleados, y fortalece la relación entre las instituciones públicas y la ciudadanía. Al basarse en el establecimiento de objetivos claros y medibles, se facilita la rendición de cuentas y se establecen criterios objetivos para evaluar el desempeño y realizar los ajustes necesarios para la mejora continua.

En el Estado Trujillo, la Gobernación, a través de la Dirección General de Desarrollo Agroecológico, ejerce tutela sobre dieciséis (16) unidades de producción social agrícolas. Para el año 2024, estas unidades gestionaron un presupuesto global por situado constitucional de Bs. 8.138.011. A pesar de contar con un marco legal sólido, fundamentado en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) y la Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal (2010), persiste la falta de un sistema de indicadores que permita evaluar la eficiencia en el uso de estos recursos. La ausencia de un sistema sistematizado conduce a una gestión basada en información dispersa, limitando la transparencia en la rendición de cuentas y entorpeciendo la toma de decisiones estratégicas. Se evidencia, por tanto, una descoordinación operativa y sistemas de gestión heterogéneos que afectan la productividad del campo trujillano.

Ante esta problemática, la presente investigación propone el diseño de un sistema de indicadores de gestión como herramienta estratégica para fortalecer la planificación operativa en entes descentralizados del agro trujillano. Bajo un paradigma positivista, de nivel descriptivo y la modalidad de proyecto factible (Arias, 2012; Hernández-Sampieri y Mendoza, 2018), este estudio busca alinear la gestión institucional con los estándares SMART (Doran, 1981) y el modelo de Balanced Scorecard (Kaplan y Norton, 2004), permitiendo así una medición objetiva y estratégica de los resultados operativos. El propósito fundamental es cerrar la brecha entre las políticas agrícolas y su ejecución

dotando a las unidades de producción de una estructura alineada con el Plan de la Patria 2025 y el Plan Trujillo Potencia Socialista 2016-2030. De esta manera, se pretende transformar estos entes en motores de desarrollo agrícola sostenible, garantizando la eficiencia, la transparencia y la seguridad alimentaria regional. Así mismo, se busca establecer un modelo de seguimiento sistemático que facilite la toma de decisiones oportuna en la administración pública.

De los planteamientos anteriores, se considera necesario estudiar sistema de indicadores de gestión para fortalecer la planificación en los entes descentralizados del sector agrícola del estado Trujillo. En atención a la realidad descrita, emerge la siguiente interrogante como eje rector de la investigación: ¿De qué manera el diseño de un sistema de indicadores de gestión, como herramienta estratégica, permite fortalecer la planificación operativa en los entes descentralizados del sector agrícola en el estado Trujillo?

Objetivo General

Proponer un sistema de indicadores de gestión, basado en criterios SMART y el Balanced Scorecard, para fortalecer la planificación operativa de los entes agrícolas descentralizados en el estado Trujillo.

Esta investigación se justifica por la relevancia estratégica del sector agrícola para el desarrollo económico y social del estado Trujillo aborda la necesidad de mejorar la planificación de los entes descentralizados, establecidos en los ejes de desarrollo agro pesquero, agropecuario y agro urbanístico del estado Trujillo, como parte del tejido productivo clave para la concreción en los territorios de la política agrícola establecida en el Tercer Plan de la Patria 2019-2025 y el Plan para el Trujillo Potencia Socialista 2016-2030.

Desde el punto de vista teórico, esta investigación realiza un aporte teórico significativo al actualizar la Administración por Objetivos de Peter Drucker (2003), adaptando su enfoque de corresponsabilidad y metas claras a los marcos normativos de la gestión pública contemporánea. El estudio contribuye a las ciencias administrativas al proponer un modelo que integra estándares SMART y el Balanced Scorecard en el sector agrícola. Esto permite trascender la visión tradicional de la planificación, convirtiéndola en un proceso dinámico basado en evidencias cuantificables que reducen la incertidumbre institucional.

Metodológicamente, el diseño de este sistema se encuentra estrictamente alineado con las normativas de la Oficina Nacional de Presupuesto (ONAPRE, 2024), proporcionando una herramienta técnica robusta para cerrar la brecha detectada entre la formulación y la ejecución operativa en los entes agrícolas del estado Trujillo. Bajo el paradigma positivista, esta investigación provee un instrumento validado que garantiza la calidad de los datos y la fiabilidad en la evaluación de resultados; de este modo, no solo se cumple con los requerimientos presupuestarios nacionales, sino que se ofrece una referencia para otras instituciones descentralizadas que permita optimizar el uso de recursos públicos y fortalecer la transparencia institucional basada en evidencias científicas y técnicas

En la perspectiva práctica el sistema de indicadores desarrollado en esta investigación servirá de base tanto a investigadores y administradores del sector público para la mejora de la eficiencia y la eficacia en la planificación en el sector agrícola y agroalimentario, facilitándoles la identificación de áreas de mejora y la toma de decisiones

informadas contribuyendo a que las unidades de producción social agrícolas optimicen el uso de los recursos disponibles, como garante de la productividad y alcance de los objetivos estratégicos establecidos en el Tercer Plan de la Nación 2019-2025 y el Plan de Desarrollo Trujillo Potencia Socialista 2016-2030. A su vez contribuirá a facilitar las mediciones en relación a la eficiencia en el uso de los recursos provenientes del situado constitucional y de los ingresos. Finalmente, fortalecerá los mecanismos de rendición de cuentas y la transparencia administrativa, asegurando la viabilidad económica de los proyectos agrícolas a largo plazo.

La investigación encuentra su sustento en el marco legal venezolano, respondiendo a los principios de justicia social, eficiencia y productividad establecidos en el Artículo 299 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. El sistema propuesto es una respuesta directa a la necesidad de articular los Planes Operativos Anuales (POA), con las metas estratégicas del Plan de la Patria y el Plan Trujillo Potencia Socialista. De esta manera, se garantiza una rendición de cuentas transparente, que fortalece la gestión de los entes descentralizados agrícolas.

El desarrollo de un sistema de indicadores de gestión para los entes descentralizados del sector agrícola se circunscribe en la línea Centro de estudios administrativos y políticas públicas CEAPP: Sistematización, seguimiento y evaluación de proyectos, contribuye al avance del conocimiento en el campo de la administración pública y la gestión de recursos. La investigación ofrece un caso de estudio práctico que puede ser utilizado en programas educativos y de capacitación, sustentado en los enfoques de la administración por objetivos de Drucker y el marco legal venezolano.

Desde el ámbito social radica en el fortalecimiento de la soberanía alimentaria regional, permitirá una mayor transparencia y rendición de cuentas en el marco de la territorialización del Tercer Plan de la Patria 2019-2025 y el Plan para el Trujillo Potencia Socialista 2016-2030, al promover que los recursos públicos se utilicen de manera efectiva, contribuyendo al desarrollo sostenible y a la mejora de la calidad de vida de los habitantes, recupera la confianza ciudadana en las instituciones al transformar los recursos en resultados tangibles para el campo trujillano.

Marco Normativo de la Planificación en Venezuela

Basado en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010). Plan de Desarrollo Económico y Social Instrumento que establece políticas, objetivos y metas para concretar el proyecto nacional de la Constitución. Artículo (26) Plan Operativo Anual Nacional (POAN) Integra proyectos y acciones anuales de los entes públicos para cumplir el Plan de Desarrollo. Es la base de la Ley de Presupuesto. Artículo (54) POA Institucional Documento que concreta metas trimestrales, indicadores cuantificables y recursos para el funcionamiento e inversión de cada ente.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999)

La carta magna estipula la promoción de la agricultura sustentable como base del desarrollo rural integral. Garantiza la seguridad alimentaria, en cuanto a disponibilidad y acceso a alimentos, priorizando la producción agropecuaria interna (agrícola, pecuaria, pesquera, acuícola), así como la producción de alimentos como interés nacional, para lo cual establece medidas estatales de apoyo al sector agrícola de tipo financiero, comercial, tecnológico, regulando a la tenencia de la tierra, el fortalecimiento de la infraestructura de apoyo a la producción, la capacitación.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario (2005)

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario promueve el desarrollo rural integral y sustentable como medio para el desarrollo humano y el crecimiento económico agrario, normando que las políticas agrarias procuren la eliminación del latifundio y la tercerización, y velen por la protección de la biodiversidad y el medio ambiente para garantizar la soberanía y seguridad agroalimentaria. En este orden impulsa formas de organizaciones colectivas basadas en la cooperación y el intercambio solidario como colectivos, cooperativas, unidades de producción social y consejos de campesinos.

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria (2008)

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria esta ley se estableció como un Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria en 2008, proporciona el marco jurídico para la planificación estratégica, democrática y participativa de la producción agrícola, centrada en garantizar el abastecimiento y la distribución equitativa de alimentos, la consolidación de la soberanía nacional agroalimentaria, mediante el autoabastecimiento, bajo los principios de planificación, y distribución de alimentos equitativo y justo.

Ley Orgánica del Sistema Económico (2012)

La Ley Orgánica del Sistema Económico fue promulgada en 2012, proporciona el marco jurídico para el fortalecimiento del tejido socio productivo desde el poder popular, la cual establece las normas y procedimientos para la creación y funcionamiento de organizaciones socioproductivas bajo régimen de propiedad social comunal, en todas las fases de producción, distribución, intercambio y consumo de bienes y servicios, guiada por la satisfacción de las necesidades colectivas y reinversión social del excedente, siguiendo los principios de planificación, democrática y participativa.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular de Venezuela

En consonancia con lo anterior, la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) brinda el marco normativo para la formulación, ejecución y evaluación de los planes de desarrollo. Al respecto, el Observatorio Regional de Planificación para el Desarrollo (2024) destaca que la elaboración del Plan Operativo Anual (POA) constituye un requisito indispensable para la asignación de recursos presupuestarios, permitiendo la operativización de las políticas públicas y la transparencia en la rendición de cuentas institucional.

Las organizaciones y gestión

Para Silva (2009, p. 108), una organización es un sistema que posee un conjunto de partes ordenadas y elementos interrelacionados que interactúan entre sí y con un entorno más amplio para lograr un fin determinado. Por su parte, Bueno Campos (2001, p. 42) complementa esta visión señalando que la organización se compone de factores pasivos (tierra y capital), elementos tangibles e intangibles (capital intelectual), y factores activos que integran el capital humano, estructural y relacional.

Dentro de los tipos de organizaciones, las empresas de propiedad social, como explican El Troudi y Monedero (2011, p. 45), se enfocan en un modelo de superación del rentismo, donde la planificación es horizontal, participativa e igualitaria en la toma de

decisiones. Este modelo alternativo se centra en la satisfacción de las necesidades básicas con interés social bajo un enfoque sustentable. Complementando esta visión, Luzardo (2023, p. 28) señala que la gestión debe orientarse a la toma de decisiones mediante el análisis de la eficiencia y eficacia, permitiendo evaluar el desempeño institucional de forma objetiva.

Planificación

Koontz et al. (2012, p106) clasifican la planificación en diversos tipos que incluyen la misión o propósitos, objetivos o metas, estrategias, políticas, procedimientos, reglas, programas y presupuestos. Esta estructura permite que un sistema de indicadores facilite el seguimiento del progreso y la adaptación ante los cambios del entorno, midiendo de forma cuantitativa o cualitativa el avance de cada elemento.

Planificación por objetivo

La planificación por objetivos se fundamenta en la teoría de la Administración por Objetivos (APO) desarrollada por Drucker (2003, p. 414). El autor la define como un método de gestión donde la dirección y los colaboradores acuerdan objetivos específicos para la organización; este enfoque permite que cada miembro comprenda su responsabilidad individual y la manera en que su desempeño impacta directamente en los resultados generales. En el contexto de los entes agrícolas de Trujillo, esta concepción es esencial para transformar la administración reactiva en una gestión orientada al cumplimiento de metas físicas y financieras.

Indicador

"Un indicador se define como la relación entre las variables cualitativas o cuantitativas, que permite observar la situación y las tendencias de cambio generadas en el objeto o fenómeno observado, respecto de objetivos y metas previstas" (Beltrán, 2005, p. 35). La unidad de presupuesto señala que la estructura de un Indicador debe contener el objetivo, así como los aspectos específicos que mide. El término que le distingue el cual ha de ser claro y específico, respaldado por una definición clara y precisa del indicador y una descripción de la característica.

Indicador de gestión

El indicador de gestión se define como una medida cuantitativa o cualitativa que permite evaluar el cumplimiento de los objetivos institucionales. Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos (OCDE 2019, p.24), estas son herramientas cruciales en el ciclo de gestión por resultados, ya que facilitan la rendición de cuentas, permiten el monitoreo constante de las políticas públicas y proporcionan la base técnica para la mejora continua de la administración estatal. Un indicador eficaz debe ser SMART: Específico, Medible, Alcanzable, Relevante y con Límite de tiempo

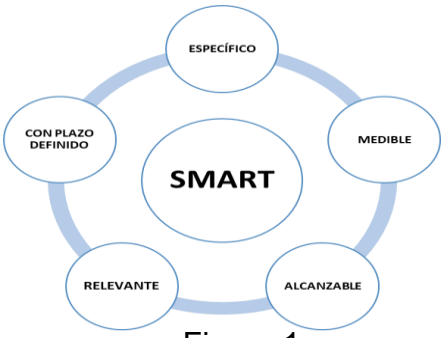

Figura 1.
Característica de indicadores de gestión (Valecillos, 2026).

Tipos indicadores de gestión mencionaremos lo siguientes:

Indicadores de eficacia: Consideran variables de funcionamiento interno del ente, suministra información sobre el estado de ejecución de las operaciones.

Indicadores de Eficiencia: Este indicador evalúa la eficiencia en el uso de los recursos destinados a la asistencia técnica o a la promoción de la productividad en una superficie determinada.

Indicadores Financieros: Mide la situación financiera del organismo en un momento determinado, de acuerdo con los establecidos para tal fin.

Indicadores de Personal: Permite medir el comportamiento del Recurso Humano adscrito al ente, con relación a su costo, respuesta del personal con relación a las exigencias del beneficiario del servicio requerido con relación a la demanda del trabajo.

Indicadores de Impacto: Es la medida del cambio experimentada en el valor de una variable como consecuencia directa de una acción específica que se realiza con la finalidad de producir ese cambio.

Metodología

La investigación está enmarcada en paradigma positivista con un enfoque cuantitativo, de nivel descriptivo y modalidad de proyecto factible con enfoque cuantitativo. La población considerara a las 12 UPSAS establecidas en el eje de desarrollo agropecuario, adscritas a la Dirección General de Desarrollo Agroecológico de Trujillo. Para la recopilación de información se utilizaron dos Cuestionario validados mediante Coeficiente Alfa de Cronbach, y el criterio de validez (contenido, constructo y criterio), el cual será sometido a análisis descriptivo, enfocado en identificar patrones de gestión y propuestas de mejora.

La población según el autor Arias (2012, p.81) la define “un conjunto finito o infinito de elementos con características comunes para las cuales serán extensivas las conclusiones de la investigación. Esta queda delimitada por el problema y por los objetivos del estudio”. Para la presente investigación está representada por las 12 UPSAS establecidas en el eje de desarrollo agropecuario, adscritas a la Dirección General de Desarrollo Agroecológico de Trujillo.

Como indican Hernández, Fernández y Baptista (2014, p. 276) definen el instrumento de recolección de datos como “aquel que registra datos observables que representan verdaderamente los conceptos o variables que el investigador tiene en mente”. Se emplearon dos cuestionarios, uno para cada variable, ambos dirigidos a las fuentes de información gerentes y empleados del referido ente. El mismo consta de veintidós ítems

cada uno, con cinco (5) alternativas de repuestas 1Siempre, 2 Casi siempre, 3 Algunas veces, 4 Casi nunca y 5 Nunca.

Se formuló una investigación de tipo proyectiva para establecer las evidencias que sustentaran la presentación de la problemática de estudio .El análisis de los datos es uno de los aspectos de mayor importancia, a través de ellos se consolida el esfuerzo implícito, para el estudio se utilizaron el programa estadístico excel, se analizaron los resultados por dimensiones e indicadores a través de distribución de frecuencias, se presentaron los resultados en gráficos para analizarlos en función de la fundamentación teórica lo cual permitió la interpretación de los datos; para formular las conclusiones y recomendaciones respectivas.

Resultados y Análisis

Este análisis se enfocó en los objetivos de la investigación, centrándose en la variable indicadores de gestión y sus dimensiones de eficacia y eficiencia. Los resultados, basados en los ítems 1, 2, 3, y 4 (figura 2), revelan lo siguiente: Para el indicador de eficacia, el 38.25% de los encuestados eligió algunas veces, sugiriendo una consideración de la planificación. El 31.25% respondió casi nunca, el 17.75% casi siempre, y el 12.50% siempre. Un 6.25% indicó nunca se tiene lo solicitado. En cuanto al indicador de eficiencia (ítems 3 y 4), los resultados son distintos, el 62.5% reporta casi nunca reconocer habilidades en el diseño de indicadores, y el 50% algunas veces utiliza estrategias. Una pequeña proporción optó por "siempre" (12.5%) y casi siempre (6.25%). Esto evidencia una significativa carencia en el uso y desarrollo de indicadores de gestión, afectando el cumplimiento y desempeño claros para medir el avance y el logro de objetivos.

En cuanto a la planificación**,** se observan deficiencias significativas en la formulación de objetivos y metas**.** Estos carecen de las características SMART**,** al ser poco específicos, medibles, alcanzables, relevantes y con plazos definidos. La escasa utilización de herramientas de análisis, tanto de diagnóstico como de contexto, esto se traduce en una planificación que no se alinea completamente con las necesidades reales de los productores ni con las condiciones agroclimáticas y socioeconómicas del Estado Trujillo, afecta directamente la efectividad, limitando el potencial del desarrollo sostenible en la región.

Consecuentemente, se dificulta la asignación eficiente de recursos y la implementación de estrategias adaptadas. Una planificación débil genera duplicidad de esfuerzos y pérdida de oportunidades para mejorar la productividad. Para revertir esto, es crucial capacitar a los entes en metodologías de planificación moderna y recolección de datos relevantes, asegurando un futuro más próspero para el sector agrícola trujillano.

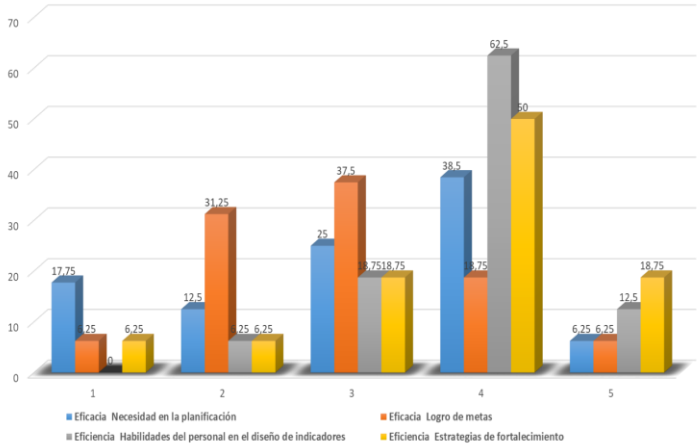

Gráfico 1.
Indicadores de gestión y sus dimensiones de eficacia y eficiencia

Conclusión

Se concluye que existe una correspondencia medianamente entre las variables estadística indicadores de gestión para fortalecer la planificación en los entes descentralizados del estado Trujillo. El estudio confirmó que, la planificación es una función inherente a la administración pública, su efectividad en el sector agrícola trujillano se ve mermada por la ausencia del uso inconsistente de herramientas de medición objetivas. Los entes descentralizados operan a menudo con limitaciones significativas en la gestión de recursos, la información y la coordinación, lo que dificulta la toma de decisiones basada en evidencia y la optimización de los escasos medios disponibles. En respuesta a esta problemática, la investigación desarrolló y validó un sistema de indicadores de gestión producción y eficacia, gestión de recursos e insumos, sostenibilidad y adaptación, y gobernanza y articulación). La implementación de este sistema no solo fortalecerá la gestión pública, sino que impactará directamente en la productividad, la resiliencia y la seguridad alimentaria de Trujillo, contribuyendo al bienestar de sus productores y al desarrollo económico regional.

Se recomienda un Plan de Capacitación, dirigidos al personal de los entes descentralizados en el uso, análisis y reporte de los indicadores, además utilizar estrategias de implementación progresiva, del sistema en algunos municipios con ciertos rubros estratégicos, con la integración del uso de herramientas tecnológicas sencillas (hojas de cálculo, bases de datos básicas) para la recopilación y análisis de la información de los indicadores. Además, promover una cultura organizacional orientada a la medición, el análisis de datos y la toma de decisiones basada en evidencia la cual deberá ser compatibles con las metas y los objetivos de la organización. Estos resultados esperados no solo cumplirían con los objetivos de la investigación, sino que también proporcionarían una herramienta práctica y validada para fortalecer la gestión agrícola en el estado Trujillo.

Limitaciones y Sugerencias para Futuras Investigaciones

En correspondencia con las conclusiones alcanzadas, se reconocen limitaciones que delimitan el alcance del estudio y orientan el desarrollo de futuras líneas de investigación: En primer lugar, la disponibilidad y calidad de la data documental durante los ejercicios

2022-2024 representó un desafío técnico; la carencia de registros históricos sobre indicadores de impacto social representa nudos críticos, limitó la posibilidad de realizar un análisis comparativo de tendencias, lo que refuerza la conclusión sobre la necesidad urgente de transitar de una administración reactiva hacia una cultura de registro y medición sistemática.

Asimismo, existe una limitación de carácter geográfico y administrativo, ya que los hallazgos se circunscriben a las doce (12) UPSA del estado Trujillo. Aunque los resultados son representativos para este contexto, la correspondencia moderada detectada entre las variables sugiere que la efectividad del sistema propuesto podría variar en otros niveles de la administración descentralizada. Por ello, se recomienda para futuras investigaciones ampliar el espectro de estudio hacia entes nacionales o mixtos, permitiendo validar si el diseño basado en el Balanced Scorecard mantiene su capacidad de optimización en estructuras organizacionales con mayor complejidad presupuestaria.

Finalmente, una limitación crítica es el círculo de adopción tecnológica y cultural dentro del personal técnico. Dado que se concluyó que la mayoría de los responsables posee debilidades para diseñar métricas, la implementación del sistema propuesto está supeditada a la ejecución efectiva de los planes de capacitación sugeridos. Se sugiere que próximos estudios profundicen en la dimensión cualitativa de la gestión, analizando factores de resistencia al cambio que podrían influir en la sostenibilidad de los indicadores SMART y en la transparencia del uso del situado constitucional a largo plazo.

Propuesta de indicadores

Este cuadro sintetiza el sistema de indicadores de gestión propuesto como resultado clave de la investigación. Está diseñado para ofrecer una herramienta práctica y medible a los entes descentralizados del sector agrícola en el Estado Trujillo, con el fin de optimizar sus procesos de planificación. La implementación del sistema de indicadores propuesto, basado en criterios SMART y dimensiones de eficacia y eficiencia, representa una solución factible para cerrar la brecha entre la formulación y la ejecución. Este modelo no solo fortalece la transparencia institucional, sino que actúa como un catalizador para la soberanía alimentaria, asegurando que los recursos públicos impacten positivamente en el desarrollo sostenible del agro trujillano, en concordancia con el Plan Trujillo Potencia Socialista 2016-2030.Al integrar estos parámetros, las organizaciones podrán identificar áreas de oportunidad y alinear sus estrategias con las necesidades reales del sector. En última instancia, esta propuesta busca fortalecer la gestión agrícola en la región, impulsando un desarrollo más eficiente y sostenible. Además, servirá como un marco para la rendición de cuentas**,** promoviendo la transparencia en la asignación de recursos. Su aplicación contribuirá a una mayor adaptabilidad frente a los desafíos del entorno y a la consecución de resultados tangibles en beneficio de la comunidad agrícola.

Cuadro 1.
Sistema de Indicadores de Gestión

Dimensión	Nombre del Indicador	Descripción	Cálculo (Fórmula)
Eficacia Social	Atención al Productor	Mide el alcance real de los proyectos en la población agrícola objetivo de Trujillo.	N° productores atendidos x 100 / N° de productores planificados
	Beneficiarios de programas	Mide el alcance directo de las acciones del ente en la población beneficiada.	N° Población beneficiada x 100 / N° de población proyectada

Eficiencia Financiera	Ejecución del Situado	Mide la capacidad de ejecutar los recursos asignados según el presupuesto legal.	N° Presupuesto ejecutado x 100 N° Presupuesto asignado
	Ingresos propios	Mide la capacidad del ente de generar recursos propios y lo planificado.	N° Ingreso realizado x 100 N° Ingreso proyectado
Eficiencia Operativa	Costo por proyecto	Mide la optimización de recursos financieros y materiales en la ejecución de proyectos.	Nº costo realizado X 100 Nº costo planificados
	Ejecución de Proyectos	Proporción de proyectos agrícolas culminados frente a los que se iniciaron.	Nº Proyectos ejecutados X100 Nº Proyectos planificados
Eficacia Planificada	Cumplimiento de Metas (POA)	Logro de los objetivos físicos establecidos en la planificación anual operativa.	Nº Objetivos alcanzados x100 Nº Objetivos planificados
Eficiencia del Talento	Productividad del Personal	Resultados generados por unidad de tiempo o recurso humano en las UPSA.	Nº Unidades producidas x 100 Nº Horas-hombre trabajadas
Eficacia Formativa	Índice de Capacitación SMART	Proporción de personal formado en metodologías de indicadores y planificación.	Nº Personal capacitado x 100 Nº Personal total de personal

Conflictos de interés: La autora declara no tener conflictos de interés.
Fuentes de Financiamiento: Ninguna declarada.

Referencias

Arias, F. G. (2012). *El proyecto de investigación: Introducción a la metodología científica* (6.ª ed.). Editorial Episteme.

Beltrán, J. M. (2005). *Indicadores de gestión: Herramientas para lograr la competitividad* (2.ª ed.). 3R Editores.

Bueno Campos, E. (2001). *Curso de economía de la empresa: Estrategia y organización*. Pirámide.

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (1999). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 36.860*. 30 de diciembre de 1999.

Doran, G. T. (1981). There's a S.M.A.R.T. way to write management's goals and objectives. *Management Review*, *70*(11), 35–36. https://www.eval.fr/wp-content/uploads/2020/01/S.M.A.R.T-Way-Management-Review-eval.fr .pdf

Drucker, P. F. (2003). *La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas* (Ed. rev.). El Ateneo.

El Troudi, H., y Monedero, J. C. (2011). *Empresas de propiedad social: Instrumento para el socialismo del siglo XXI*. Centro Internacional Miranda.

Gobernación del Estado Trujillo. (2016). *Programa turístico del Plan de Desarrollo para el Trujillo Potencia Socialista 2016-2030*. Calaméo. https://www.calameo.com/read/0034970894625e215cae8

Hernández-Sampieri, R., y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación: Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. McGraw-Hill.

Hernández-Sampieri, R., Fernández-Collado, C., y Baptista-Lucio, P. (2014). *Metodología de la investigación* (6.ª ed.). McGraw-Hill.

Kaplan, R. S., y Norton, D. P. (2004). *Mapas de estrategia: Convirtiendo activos intangibles en resultados tangibles*. Harvard Business Review Press.

Koontz, H., Weihrich, H., y Cannice, M. (2012). *Administración: Una perspectiva global y empresarial* (14.ª ed.). McGraw-Hill.

Ley de Tierras y Desarrollo Agrario. (2005). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.236* (Extraordinaria), 18 de mayo de 2005.

Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011* (Extraordinaria), 21 de diciembre de 2010.

Ley Orgánica de Seguridad y Soberanía Agroalimentaria. (2008). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 38.919*, 28 de abril de 2008.

Ley Orgánica del Sistema Económico Comunal. (2010). *Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 6.011* (Extraordinaria), 21 de diciembre de 2010.

Luzardo, C. (2013). *Sistema de indicadores de gestión en el sector público venezolano* [Tesis de Maestría, Universidad Nacional Experimental "Rafael María Baralt"]. Repositorio Institucional Saber UCV. https://saber.ucv.ve/bitstream/10872/18678/1/TRABAJO%20COMPLETO-%20Carlos%20Luzardo.pdf

Máttar, J., y Cuervo, L. M. (Eds.). (2017). *Planificación para el desarrollo en América Latina y el Caribe: Enfoques, experiencias y perspectivas*. Comisión Económica para América Latina y el Caribe. https://repositorio.cepal.org/server/api/core/bitstreams/55cfe013-0aff-481a-89e1-bfe920dbe07f/content

Oficina Nacional de Presupuesto. (2024). *Normas para la formulación del presupuesto de los entes descentralizados con fines empresariales, entes con fines no empresariales y organismos de la República*. Ministerio del Poder Popular de Economía, Finanzas y Comercio Exterior.

Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura. (2024). *Anuario estadístico de la FAO 2024: La alimentación y la agricultura en el mundo*. https://www.donorplatform.org/wp-content/uploads/2024/11/FAO-2024-SOFA.pdf

Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económicos. (2019). *Gestión para resultados de desarrollo sostenible*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/es/publications/reports/2019/07/managing-for-sustainable-development-results_801c91d3/2522f3d6-es.pdf

Peña Solís, J. (2021). Hacia una definición de Administración Pública desde la perspectiva constitucional, con especial énfasis en su carácter de organización servicial que actúa objetivamente, bajo la dirección del Gobierno. *Revista Venezolana de Legislación y Jurisprudencia*, *(16)*, 755–781. https://rvlj.com.ve/wp-content/uploads/2021/06/RVLJ-16-755-781.pdf

República Bolivariana de Venezuela. (2019). *Ley del Plan de la Patria: Tercer plan socialista de desarrollo económico y social de la nación 2019-2025*. Asamblea Nacional. https://www.asambleanacional.gob.ve/storage/documentos/leyes/tercer-plan-socialista-de-desarrollo-economico-y-social-de-la-nacion-2019-2025-20211108154913.pdf

Silva, R. O. da. (2002). *Teorías de la administración*. Thomson.