

## 5. Planificación Estratégica como Herramienta Gerencial para Garantizar la Eficiencia Institucional de Alimentos del Guárico Sociedad Anónima (ALGUARISA).

González Bravo, Eudis Alfonso

Eudis Alfonso González Bravo  
eudisgonza@gmail.com  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos  
Centrales Rómulo Gallegos. Venezuela, Venezuela

Revista Científica CIENCIAEDUC  
Universidad Nacional Experimental de los Llanos Centrales  
Rómulo Gallegos, Venezuela  
ISSN-e: 2610-816X  
Periodicidad: Semestral  
vol. 9, núm. 1, 2022  
revistacienciaeduc@gmail.com

Recepción: 11 Febrero 2022  
Aprobación: 19 Abril 2022

URL: <http://portal.amelica.org/ameli/journal/480/4803363008/>

**Resumen:** La Planificación Estratégica es una herramienta gerencial que permite mejorar la gestión, mediante el diseño oportuno de objetivos y estrategias que más tarde permitirán definir un conjunto de acciones a ejecutar garantizando el éxito a largo plazo transitando de una situación inicial a una situación futura deseada, convirtiéndose así en una herramienta fundamental que garantiza la eficacia, la eficiencia y calidad en la gestión institucional de una organización, ya que dicho proceso considera todas aquellas situaciones presentes en el entorno, que ejercen una influencia positiva o negativa sobre la organización. El presente trabajo de investigación tuvo como objetivo general proponer un modelo de planificación estratégica institucional en el ámbito de la administración pública venezolana. Cabe resaltar que se encuentra enmarcado en el paradigma positivista, enfoque cuantitativo, método hipotético deductivo, es una investigación de campo, de diseño no experimental, bajo la modalidad de proyecto factible; asimismo, la población estuvo conformada por 80 trabajadores y la muestra representada por 20 trabajadores de la empresa ALGUARISA. Es importante mencionar que, la recolección de datos se hizo a través de la encuesta y el cuestionario con preguntas dicotómicas SI/NO, la validez mediante juicio de expertos y la confiabilidad se aplicó la fórmula de Richardson Kuder el cual arrojó un valor de 0,81. Ahora bien, en relación a las técnicas de análisis de los datos fue mediante la estadística descriptiva, plasmando los resultados en cuadros para luego ser representados en gráficos que evidencian la ausencia casi total de la planificación en la administración.

**Palabras clave:** Planificación estratégica, procesos administrativos, eficiencia institucional.

**Abstract:** Strategic Planning is a managerial tool that allows management to be improved, through the timely design of objectives and strategies that will later allow defining a set of actions to be executed, guaranteeing long-term success, moving from an initial situation to a desired future situation, becoming. Thus, it is a fundamental tool that guarantees effectiveness, efficiency and quality in the institutional management of an organization, since this process considers all those situations present in the environment that exert a positive or negative influence on the organization. The general objective of this research work is to propose a model of institutional strategic planning in the field of Venezuelan public administration. It should be noted that it is framed in the positivist paradigm,

quantitative approach, hypothetical deductive method, it is a field investigation, non-experimental design, under the feasible project modality; Likewise, the population was made up of 80 workers and the sample represented by 20 workers of the ALGUARISA company. It is important to mention that the data collection was done through the survey and the questionnaire with dichotomous questions YES/NO, validity through expert judgment and reliability, the Richardson Kuder formula was applied, which yielded a value of 0, 81. However, in relation to the data analysis techniques, it was through descriptive statistics, capturing the results in tables to later be represented in graphs that show the almost total absence of planning in the administration.

**Keywords:** Strategic planning, administrative processes, institutional efficiency.

## INTRODUCCIÓN

La Venezuela de hoy día exige cada vez más, un esfuerzo por hacer un mejor uso de los recursos diversos disponibles para atender y dar solución a las distintas necesidades de la sociedad teniendo como eje fundamental la gestión que realizan las diversas organizaciones e instituciones que han sido creadas para atender dichas necesidades. Esta situación conlleva a garantizar una eficiencia institucional, por lo que es necesario determinar qué procesos administrativos, bien aplicados, son capaces de generar mejoras en toda la gestión, y además garantizar resultados en torno a las necesidades y exigencias que se originan en la sociedad y en el entorno en el cual éstas se desenvuelven. Por lo tanto, es fundamental que las instituciones mejoren su funcionamiento y con ello lograr la eficiencia del manejo de los recursos.

Es necesario presentar una propuesta en el campo de la administración y por ende de la gerencia, asociada a la aplicación de procesos gerenciales en los cuales se soporta y que tienen que ver con el funcionamiento de la institución, teniendo claro que alguno, o algunos de ellos tienen mayor peso sobre otros, y pueden generar efectos positivos en los procesos institucionales que ejercen influencia en el entorno en el cual interactúa la institución. En este sentido, es importante destacar a la planificación como una herramienta asociada a la gerencia, y que puede verse como eje central y fundamental para lograr el éxito en cualquier gestión institucional.

Esta situación antes señalada reviste inquietud e importancia, en el sentido de tratar de cambiar un estilo de manejo de una institución, que no considera la importancia de los procesos administrativos para lograr los objetivos con eficiencia. Dado lo antes expuesto, se considera que esta investigación representa un reto, puesto que además de la investigación, también se espera que se pueda mejorar la gestión de tan insigne institución para el Gobierno Bolivariano del Estado Guárico.

La planificación ha estado ligada a la gestión institucional desde el mismo momento en que los precursores de la administración la consideraron dentro de dicho proceso, e incluso otorgándole un peso importante a ésta en el funcionamiento del mismo, y que el éxito que se pueda obtener al poner en marcha dicho proceso, depende sustancialmente de la planificación. El análisis sencillo para este caso se centra en que para que todo el proceso de administración (planificación, organización, dirección y control) se ejecute con éxito deberá planificarse inicialmente, lo cual debe hacerse adecuadamente; de lo contrario el proceso presentará fallas, o la gestión institucional tendrá desviaciones que lo alejaran del cumplimiento de sus objetivos.

En la planificación estratégica el esfuerzo del proceso se centra, en especial, en el diseño y formulación de distintas estrategias, que garantizan el logro de los objetivos y en seleccionar distintas alternativas de acciones a ejecutar en la búsqueda del éxito institucional. La planificación estratégica tiene características propias, entre

ellas, es que durante la ejecución y posteriormente el control, mediante la aplicación de un ciclo, permite verificar los resultados de la aplicación de la estrategia seleccionada y ajustar la acción conforme a esos; por otra parte, la flexibilidad permite cambiar de estrategia si la situación lo requiere.

Es de hacer notar que, la empresa ALGUARISA es la encargada de atender aproximadamente a 290.000 familias, en 15 municipios y 39 parroquias del estado bolivariano de Guárico. Además, es una empresa de reciente creación, cuyo personal o talento humano es el mismo que operaba en FUNDAMERCADO, quizás eso constituye un elemento a considerar, en el sentido de que se podría aprovechar la capacidad de los profesionales en el área administrativa, lo cual también implicaría quizás trasladar las fallas o deficiencias ocurridas en FUNDAMERCADO, a la naciente empresa ALGUARISA.

Aun cuando la gerencia y la planificación revisten gran importancia, podrían surgir interrogantes que podrían orientar la investigación tales como: ¿Cuál es la aplicabilidad de la Planificación Estratégica en la gestión administrativa de ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico?, ¿Cuál es el proceso administrativo y de Gestión institucional de ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico?, ¿Cuáles son los efectos en relación a la Planificación Estratégica que se podrían generar en ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico? Y ¿Es necesario diseñar un modelo de Planificación Estratégica como herramienta gerencial para garantizar la eficiencia institucional de ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico?

Durante la investigación se planteó como objetivo general: Proponer la Planificación Estratégica como herramienta gerencial para garantizar la eficiencia institucional de Alimentos del Guárico Sociedad Anónima (ALGUARISA) de San Juan de los Morros, estado Guárico. Y como objetivos específicos los siguientes: Diagnosticar la situación actual en relación a la Planificación Estratégica como proceso administrativo en ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico. Describir el proceso administrativo y de Gestión institucional de ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico. Identificar los efectos en relación a la Planificación Estratégica que se podrían generar en ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico. Diseñar un modelo de Planificación Estratégica como herramienta gerencial para garantizar la eficiencia institucional de ALGUARISA de San Juan de los Morros, estado Guárico.

## MÉTODO DE INVESTIGACIÓN

El método de investigación hace referencia al conjunto de pasos que se ejecutan para orientar la investigación. Por lo tanto, incluye las técnicas, métodos y procedimientos para lograr los objetivos del estudio, para fines de esta investigación se plantea el paradigma y enfoque de la investigación, diseño, tipo, modalidad, población y muestra; técnicas e instrumentos; validación y confiabilidad y análisis del proceso de los datos.

Paradigma de la investigación: El término paradigma fue utilizado por los griegos como diferentes significados, como, por ejemplo: patrón y modelo, siendo este último el de mayor relevancia. Kuhn (1962) fue quien resaltó y difundió las ideas de los paradigmas para el año de 1962, expresa que "el paradigma científico es un conjunto de logros compartidos por una comunidad científica empleado por esta para definir problemas y buscar soluciones legítimas". El paradigma se clasifica en: Cuantitativo y Cualitativo. En este sentido, esta investigación se ubicó dentro del paradigma positivista, desde el punto de vista cuantitativo, ya que involucra una serie de procesos ubicados secuencialmente y que por su naturaleza pueden ser objeto de mediciones o tratamientos estadísticos.

La investigación en cuestión recoge información de primera mano, desde el lugar donde ocurren que es la sede de Alimentos del Guárico S.A, se interpretó los datos obtenidos de manera de establecer la relación de causa-efecto de la situación, que en este caso está representada en determinar la forma en que se lleva a cabo la gestión administrativa. Se trata de conocer el proceso de gerencia utilizado y entender el alcance de los mismos, para proponer un modelo de gestión sustentado en la planificación estratégica. Dado este

planteamiento, se puede precisar que dicho estudio que se encuentra enmarcado en una investigación de carácter descriptivo, ya que se precisó la naturaleza de una situación en el momento que se realiza.

Según las “Normas para la Elaboración y Aprobación de Trabajos técnicos, Trabajos Especiales de Grado, Trabajos de Grado y Tesis Doctorales de la UNERG” ésta investigación es considerada un proyecto factible, ya que contiene un diagnóstico, un planteamiento y una base teórica que sustenta la propuesta, la metodología, las actividades, los recursos necesarios para su ejecución, el análisis y las conclusiones respecto a la viabilidad y realización del proyecto. Considerando además para el desarrollo, la ejecución de una propuesta y la evaluación del proceso y los resultados que de éste se generan.

La población es definida por (Balestrini 2001, 137) como “un conjunto finito o infinito de personas, casos o elementos que presentan características comunes”. La muestra “es una parte de la población, o sea, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo. Para la referida investigación se consideró una población de 80 trabajadores, de los cuales se extrajo una muestra de 20 trabajadores. Se empleó las técnicas de recolección de datos las siguientes: La observación directa, la encuesta sustentada en el cuestionario como instrumento el cual se estructuró con preguntas de tipo cerradas dicotómicas.

Respecto a la validez de esta investigación, la misma se determinó por el juicio de tres expertos especializados en las áreas involucradas: uno en el área metodológica, otro en el área administrativa y otro en área de gerencia. Mientras que para determinar la confiabilidad se utilizó la fórmula Kuder Richardson 20, esta fórmula 1 se aplicó en instrumentos diseñados en forma dicotómica y de preguntas cerradas. La dificultad es el tanto por ciento o fracción de aquellos individuos que responden correctamente a un ítem, la aplicación de este coeficiente arrojó un valor de 0,81.

$$K - R_{20} = \frac{K}{K - 1} \left\{ 1 - \frac{\sum p.q / \text{Items}}{S^2T (\text{aciertos})} \right\}$$

FORMULA 1

Ecuación de Kuder – Richardson

Arias Fidias, 2006.

Dónde:

K= N° de Items

$\sum p.q$ = Sumatoria de proporciones de aciertos por desaciertos.

S<sup>2</sup>T= Varianza del total de aciertos.

## RESULTADOS OBTENIDOS

Es importante mencionar que, después de ser analizado los datos presentados en el cuestionario, se pudo realizar una interpretación de cálculos representativos según el porcentaje de las respuestas obtenidas en el instrumento utilizado en la presente investigación. En este sentido, estos análisis fueron expresados en cuadros de frecuencia y porcentajes, para posteriormente realizar una representación de cada ítem, en gráficos circulares, que luego van arrojar los resultados obtenidos en cada una de las preguntas que contiene el cuestionario aplicado, a la población objeto de estudio.

Una vez, derivados los datos proporcionados, se realizó el cálculo de las frecuencias absolutas y frecuencias relativas propias del estudio descriptivo. A continuación, se presentan los resultados obtenidos del instrumento aplicado en ésta investigación

CUADRO N°1

Distribución absoluta y porcentual. Variable: Planificación estratégica. Indicador: Adquisición

| ITEMS | INTERROGANTES                                                                     | SI |    | NO |    | TOTAL |     |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|-----|
|       |                                                                                   | F  | %  | F  | %  | F     | %   |
| 1     | ¿Cree usted que, la Institución (ALGUARISA) posee una Planificación Estratégica ? | 5  | 25 | 15 | 75 | 20    | 100 |
|       | TOTAL                                                                             | 5  | 25 | 15 | 75 | 20    | 100 |

González (2021).

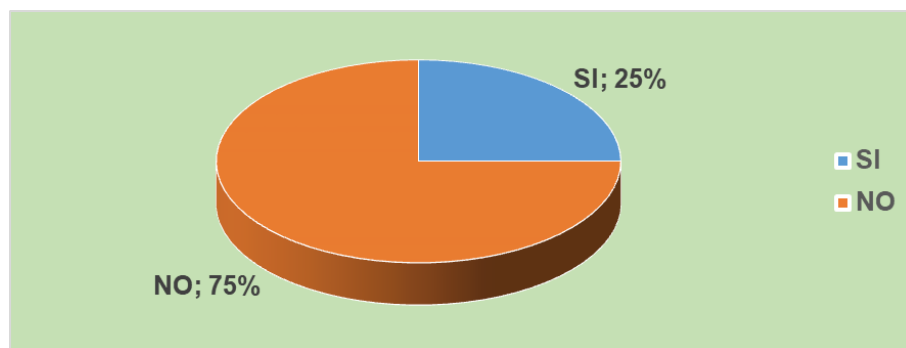


GRÁFICO 1

Distribución absoluta y porcentual según variable Planificación estratégica, indicador: Adquisición.

González (2021).

Análisis:

Como se puede observar en el cuadro 1 y gráfico 1, un 25% de los elementos muestrales manifiestan que la organización (ALGUARISA) SI posee un plan estratégico, mientras un 75% manifiestan que No posee la organización objeto de estudio dicho plan estratégico. Es de hacer notar que, este modelo formaliza el proceso administrativo integral y organiza las líneas de acción tendientes al logro de los objetivos organizacionales.

CUADRO N°2

Distribución absoluta y porcentual. Variable: Planificación estratégica. Indicador: Capacitación.

| ITEMS | INTERROGANTES                                                                              | SI |    | NO |    | TOTAL |     |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|-----|
|       |                                                                                            | F  | %  | F  | %  | F     | %   |
| 2     | ¿Ha participado usted alguna vez en la elaboración de Plan Estratégico de la organización? | 3  | 15 | 17 | 85 | 20    | 100 |
|       | TOTAL                                                                                      | 3  | 15 | 17 | 85 | 20    | 100 |

González (2021).

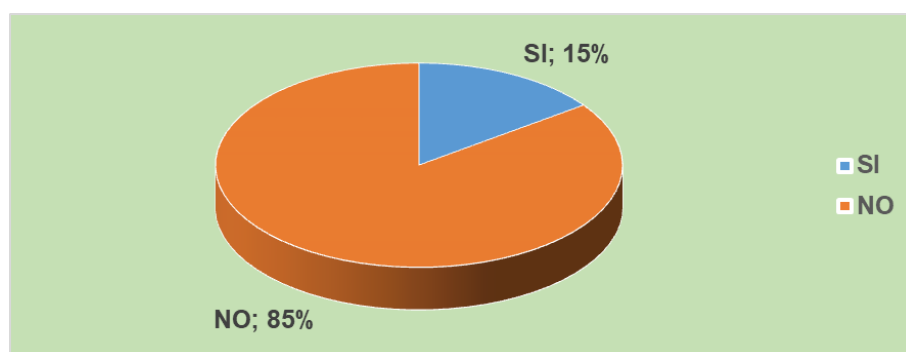


GRÁFICO 2

**Distribución absoluta y porcentual según variable Planificación estratégica, indicador: Elaboración**  
González (2021).

#### Análisis:

Tomando en consideración lo expresado en el cuadro 2 y gráfico 2 por los encuestados, se puede evidenciar que un 15% expresa que, SI ha participado en la elaboración de un plan estratégico en la organización, mientras que un 85% expresa que NO ha participado en la elaboración del mismo. Ahora bien, existen dentro de una organización altos ejecutivos, gerentes, directores, subdirectores, jefes de departamentos, jefes de unidad y obreros u operarios. Cada uno de ellos tiene un papel que jugar dentro del proceso de planificación que la institución diseña y luego ejecuta y se deben ser tomados en cuenta.

CUADRO N°3:

**Distribución absoluta y porcentual. Variable: Planificación estratégica. Indicador: Capacitación.**

| ITEMS | INTERROGANTES                                                                                                  | SI |    | NO |    | TOTAL |     |
|-------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|----|----|----|-------|-----|
|       |                                                                                                                | F  | %  | F  | %  | F     | %   |
| 3     | ¿Considera usted que, la organización debe capacitar a su personal para la elaboración de su Plan Estratégico? | 14 | 70 | 6  | 30 | 20    | 100 |
|       | TOTAL                                                                                                          | 14 | 70 | 6  | 30 | 20    | 100 |

González (2021).

#### Análisis:

Según el instrumento aplicado de acuerdo al cuadro 3 y gráfico 3 se puede apreciar que, un 70% dice que Si la organización debe capacitar al personal para la elaboración de un plan estratégico; mientras un 30% dice que NO. Es de hacer notar que, el capital humano se debe capacitar para adquirir y crear nuevos conocimientos e ideas, ya que, el diseño de un plan estratégico de una organización requiere de un recurso capacitado que pueda adaptarse y contribuir a modificar el comportamiento organizacional.

## CONCLUSIONES

Estos resultados nos indican que, la situación en la referida empresa de alimentos (ALGUARISA) es crítica, puesto que se evidencia que no existe una buena planificación estratégica que conduzca al alcance de las metas y objetivos de esa organización. En la empresa no existe la percepción respecto a la importancia y los beneficios

que podría aportar el empleo de la Planificación Estratégica en la gestión institucional considerando que dicha empresa tiene una misión fundamental asociada con la soberanía alimentaria de la población del estado Guárico.

Es de hacer notar que, también se evidencia claramente que, existe la necesidad de diseñar e implementar un modelo gerencial propio de la empresa, que involucre a todos los niveles directivos, que sea de administración y cooperación de todos, que permita planear para el largo plazo las metas y objetivos esperados.

En una empresa u organización como ALGUARISA el presidente o gerente debe estar atento al desempeño de los administradores, y como estos deben ejercer las funciones administrativas de planificación, organización, dirección y control que persigan la eficiencia y la eficacia y el logro de las metas esperadas.

En un sentido más amplio se pudo constatar a través de la entrevista, que en el grupo de gerentes y directores responsables de guiar y dirigir la empresa, no existe una clara percepción, además del conocimiento idóneo respecto a la Planificación Estratégica, y más bien se puede observar una marcada confusión entre los elementos conceptuales que tienen de ésta por la inexistencia de un Plan Estratégico Institucional. Asimismo, en el equipo gerencial de la empresa no se tienen claro los aspectos conceptuales fundamentales que deben orientar la aplicación de la planificación estratégica entre los que se puede mencionar; ¿qué es un plan estratégico?, ¿cuál es el alcance?, ¿qué elementos deben integrar un plan estratégico?, ¿cuál es el proceso para elaborar un plan estratégico? y ¿quién es el encargado de elaborar el plan estratégico?

#### MODELO GERENCIAL PROPUESTO

##### PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA INSTITUCIONAL (PEI)

##### Definición:

Cuando se habla de modelo gerencial, se hace referencia al marco filosófico, conceptual y metodológico en el cual se orientará administrativamente la gestión de la organización involucrada. Ello conlleva al empleo de herramientas y enfoques asociados a la gerencia, y en este caso referidos a la gerencia pública venezolana.

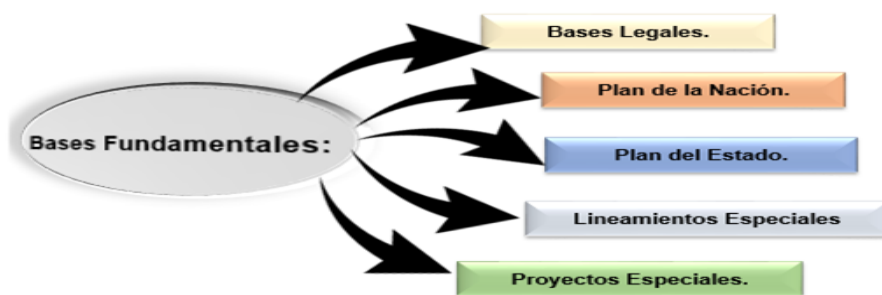


GRÁFICO 4  
Bases Fundamentales del Modelo Gerencial

González (2021).

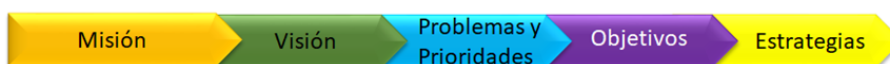
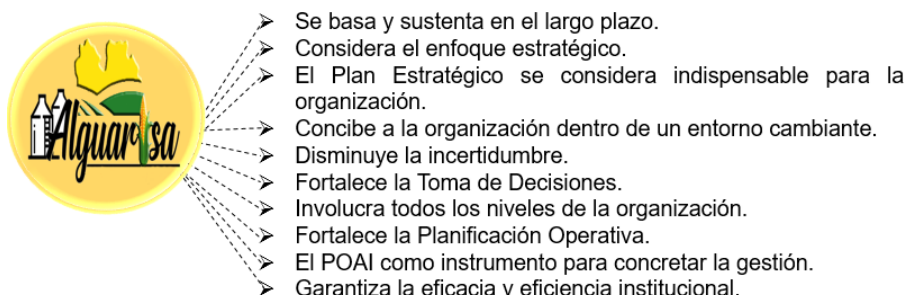


GRÁFICO 5  
Planificación Estratégica

González (2021).



**GRÁFICO 6**  
**Planificación Operativa**  
González (2021).



**GRÁFICO 7**  
**Características del Modelo**

Descripción y aplicación del Modelo de Planificación Estratégica Institucional (PEI) propuesto El modelo plantea gráfico 4 que para abordar la gestión en una organización es necesario concebir en primer lugar, el diseño y la elaboración de un Plan Estratégico, el cual tiene un alcance de tiempo de largo plazo (4 años), y se convertirá en la guía de gestión institucional que permitirá a la organización lograr sus objetivos. En segundo lugar, gráfico 5 el diseño y elaboración del Plan Operativo gráfico 6, el cual permitirá concretar en el corto plazo (1 año) lo planificado para el largo plazo. Este modelo integra el largo plazo con el corto plazo, es decir, se planifica lo necesario y se proyecta la situación deseada en el Plan Estratégico, se prevé todo lo que se quiere lograr para los próximos 4 años, allí está definido hacia donde se quiere llegar. Allí se sientan las bases para construir todos los años el Plan Operativo, y a través de la ejecución exitosa de éste, cumpliéndose sus objetivos, se podrán lograr los objetivos del Plan Estratégico. El modelo gerencial gráfico 7 consiste básicamente en la elaboración de un Plan Estratégico Institucional y los Planes Operativos involucrados según el período de tiempo. El proceso se inicia con la consideración de unas bases fundamentales, con el propósito de tenerlas en cuenta, las cuales son instrumentos claves a considerar para darle viabilidad a lo que se planificará. Luego se procede a elaborar el Plan Estratégico para los próximos años y el Plan Operativo del primer año.

## REFERENCIAS

- Arias Fidias, 2006. El Proyecto de Investigación. Guía para su Elaboración. Ed. Episteme, Caracas.
- Balestrini Mirian, 2006. Cómo se elabora el Proyecto de Investigación. Servicio Editorial Consultores Asociados B.L Caracas.