

# Gestión Pública de Los Entes del Sector Agrícola adscritos al Gobierno Municipal del estado Zulia

## Public management for agriculture institutions in Zulia state

M. Urdaneta, F. Urdaneta, Á Casanova, M.E. Peña y Y. Maldonado

Universidad del Zulia, Facultad de Agronomía, Departamento de sociales.

### Resumen

La responsabilidad de promover el desarrollo agrícola productivo local, fundamentado en los principios constitucionales, reposa en la gestión pública de los entes municipales, donde existen una serie de limitaciones que impiden dar respuesta a los problemas propios del sector productivo. En ese sentido, se realiza esta investigación con el objetivo principal de Analizar la gestión pública de los entes del sector agrícola adscritos a los gobiernos municipales (EAM). Para ello se entrevistó a los gerentes de estos entes en el estado Zulia y por medio de un cuestionario se realizó una caracterización de la gestión pública en sus dimensiones político-jurídica, administrativa y participativa. Se utilizó estadística descriptiva para la caracterización. Los resultados muestran que la mayoría de los entes están representados por institutos autónomos, cuyas competencias revisiten cierto nivel de amplitud. La dimensión jurídico política quedo evidenciada en la vinculación del accionar local de estos entes con las políticas municipales. En cuanto al proceso gerencial se encontró que la mayoría de los EAM, cuenta con la misión y visión definida, y elaboran el plan anual, sin embargo, presentan dificultades en la asignación de recursos presupuestarios. La dimensión organizativa presentó pocos inconvenientes. La dirección-ejecución se caracteriza por una mediana aplicación de mecanismos de motivación al personal. Se observó una adecuada utilización de los mecanismos de rendición de cuentas, asimismo, se evidenció La práctica participativa, aun cuando debe realizarse un esfuerzo para que atravesase todas las fases de la gestión agrícola municipal mejorando el porcentaje de comunidades atendidas y la evaluación participativa

**Palabras clave:** Gestión Pública municipal, Entes agrícolas municipales, Procesos Administrativos.

## Abstract

The responsibility to promote agricultural development, based on constitutional principles, rests in the public management of municipal agriculture institutions (MAI), these institutions present limitations because do not provide appropriate answer to productive sector problems, due to deficiencies of service that they offer. MAI do not have a clear and articulated definition of plans according to the productive reality. In that sense, this research was developed in order to design a proposal of public management for the agricultural sector institution of municipal governments. Managers of the existing agricultural municipal institution at Zulia state were interviewed, and by a questionnaire was realised a characterization of the public management of the MAI taking into account three dimensions: political-legal, administrative and participative. Descriptive statistic was used for the characterization, and an analysis cluster was used to group the MAI by managerial functions. Then, it was identified critics knots using causes-effect analysis (Ishikawa, 1953) and average values of each management index components. Also, a situational strategic analysis was carried out (Serna, 1998) and finally, following the model proposed by Cortadellas (2005) the proposal was designed. Results showed the establishment of three groups with differences in their management index components; nevertheless, all groups seemed to be Burocratical populist model. In general terms it was observed that MAI managerial processes (planning, direction-execution and evaluation) were moderately suitable, whereas organization was identified at least suitable. Strategies were oriented in the phase of organization to an adjustment of the organizational elements. In planning, strategies were oriented to a highly effective system of management, in direction-execution function to increase motivational level of management actors and to the evaluation function; strategies were designed for establishing a system of management indexes that allow an effective performance evaluation.

**Key words:** municipal public management, municipal agriculture institutions, administrative processes

## Introducción

El proceso descentralizador, representa una alternativa que plantea una reformulación política al sistema democrático y una mayor participación ciudadana, proponiendo modos para transferir competencias propias de los poderes públicos nacionales a los poderes públicos regionales y lograr así un estado más eficiente y una sociedad más participativa. Garrido (2001).

## Introduction

The decentralization process represents an alternative that posses a political reformulation of the democratic system, and a better citizenship participation, proposing ways to transfer competences common of the national public powers to the regional public powers, to obtain a more efficient state and a more participative society, Garrido (2001).

En la Constitución Bolivariana de la República de Venezuela (1999), en los Artículos 4, 6, 158, 165, 184 y 305, se señala que los municipios se constituyen la instancia política primaria para servir a todos los ciudadanos mediante el uso eficiente y eficaz del poder público, y que deben promover la seguridad alimentaria. Sin embargo, al realizar un análisis de los mecanismos administrativos funcionales de los entes donde reposan estas competencias se observa que poseen una serie de limitaciones que impiden dar respuestas a los problemas propios de los sectores productivos municipales, entre los cuales se menciona el deficiente servicio al productor, deficiencias en la disponibilidad de recursos económicos, el clientelismo y la ausencia de un plan organizacional interno con objetivos claros, lo que se traduce en una gestión burocrática, que apunta hacia la deficiencia de la gestión pública y en la ineficiencia de las bases administrativas u organizacionales.

La gestión pública a nivel de los municipios posee consideraciones especiales propias de las características de cada municipio e inherentes a la población y sus características socio económicas, lo que determina que confluyan una serie de factores que inciden sobre la articulación de los diferentes procesos. Esta evidente multiplicidad de interrelaciones que se dan en un municipio para atender al sector agrícola, orienta este estudio al abordaje de la situación desde la perspectiva sistémica dadas las complejidades organizativas implícitas en la gestión pública municipal.

The Bolivarian Constitution of Venezuela (1999) in the articles 4, 6, 158, 165, 184 and 305, mention that the municipalities constitute the primary politic step to serve all the citizenships with the efficient use of the public power, that most promote the food security. However, when analyzing the functional administrative mechanisms of the institutions where these competences lay on, is observed that these have some limitations that impel the resolution of the own problems of the municipal productive entities, among these are mentioned the deficient service towards the producer, deficiencies in the availability of economic resources, the client-based sight and the absence of an internal organizational plan with clear objectives, which is translated in a bureaucratic management, that points to the deficiency of the public management and the inefficiency of the administrative or organizational foundations.

The public management in municipalities have special considerations characteristics of each county and inherent to the population and its socio-economic characteristics, which determine that a couple of factors influence on the articulation of different processes. This evident multiplicity of inter-relations that emerge in a county to serve the agriculture sector, orientates this research towards the solution of the situation from a systemic point of view due to the organizational implicit complexities in the public municipal management.

In this sense, the public municipal management of support to the

En estos términos, la gestión pública municipal de apoyo al sector agrícola, debe buscar de manera eficaz y eficiente resultados que garanticen la seguridad agroalimentaria, implementando programas que aprovechen las potencialidades de cada localidad con el fin de promover bienestar social y en consecuencia avanzar hacia un desarrollo integral sostenible. En este sentido para la definición de la variable de estudio se consideró el modelo de gestión formulado por el departamento nacional de planeación Colombia (2005). Estos elementos se refieren en un primer plano a la interrelación de las funciones gerenciales de planificación, organización, dirección-ejecución y evaluación, las cuales en interacción dinámica generan la acción administrativa de la gestión, cuyo marco jurídico político orienta la actuación gubernamental, definiendo sus competencias en el ámbito de ejercicio municipal, con la participación de actores locales en un enfoque integral y sistémico. De aquí se desprenden las dimensiones del concepto de la gestión pública municipal tales como: la Dimensión Jurídico-política, la Dimensión administrativa y la Dimensión participativa.

De allí que el objetivo general del presente estudio es: Analizar la Gestión Pública de los Entes del Sector Agrícola adscritos a los Gobiernos Municipales del estado Zulia. Venezuela, para lo cual estableció los siguientes objetivos específicos: 1. Caracterizar la gestión de los Entes del Sector Agrícola, adscritos a los Gobiernos Municipales del estado Zulia y 2.- Analizar las características encontradas tomando como referente la teoría de gestión pública local

agricultural area, must pursue efficiently and effectively, results that guarantee the agro-alimentary security, implementing programs that advantage the potentialities of each location with the aim of promoting a social wellness, consequently, to move forward towards a sustainable integral development. In this matter, for the definition of the variable under study, was considered a managerial model formulated by the National Planning Department in Colombia (2005). These elements refer – at a first sight- to the interrelation of managerial functions of planning, organization, direction-execution and evaluation, which in a dynamic interaction; generate the administrative action of the management, which politic-juridical frame is orientated to the governmental performance, defining the competences in the municipal exercise, with the participation of local actors in an integral and systemic approach. The dimensions of the concept of municipal public management are taken from the latter, such as: juridical-political dimension, administrative dimension and participative dimension.

Therefore, the main objective of this research is: to analyze the public management of the agriculture entities of the counties in Zulia state, Venezuela. For this, the following specific objectives were established: 1. To characterize the management of the agriculture entities of the counties in Zulia state, and 2.- to analyze the characteristics found considering as referent the management theory of the local public administering.

## **Materiales y métodos**

### **Tipo de investigación y diseño de la investigación**

Esta investigación es analítica y atraviesa un estadio descriptivo, asimismo, es una investigación con diseño no experimental, *ex post facto*, transeccional (Hurtado, 2000) y según Sabino (2000) es de campo porque se basa en datos de campo primarios obtenidos directamente en la realidad. En éste caso, se tomará datos proporcionados directamente por los gerentes o presidentes de los entes estudiados, durante el periodo 2008-2009.

### **Población**

La población la constituyen todos los entes del sector agrícola adscritos a los Gobiernos Municipales del estado Zulia, es decir, direcciones, coordinaciones, oficinas e institutos agrícolas ubicados en el estado Zulia, se trabajo con los 17 municipios agrícolas del estado Zulia, se exceptuaron los municipios Maracaibo, Almirante Padilla, Lagunillas y Simón Bolívar, debido a que para formar parte de este estudio, los entes deben tener creada su estructura organizativa así como poseer vocación agropecuaria, pesquera o forestal.

### **Técnica e instrumento de recolección de datos**

La técnica de recolección de datos utilizada fue la encuesta estructurada, se aplico un cuestionario de manera individual a cada gerente de unidad de investigación perteneciente a la población objeto de estudio. El instrumento utilizado fue el cuestionario, diseñado para medir variables en las dimensiones administrativas, político-jurídicas y participativas, constituidas por preguntas cerradas

## **Materials and methods**

### **Type of research and design of the research**

This research is analytical and has a descriptive phase, likewise, is a non-experimental, *ex post facto*, transactional (Hurtado, 2000), and according to Sabino (2000) is also a field research, because is based on the data of the field obtained directly from the reality. In this case, the data provided directly from the managers of presidents of the mentioned institutions will be taken, from the period 2008-2009.

### **Population**

The population is constituted all the entities of the agriculture entities of the municipalities in Zulia state, that is, directions, coordination, offices and agriculture institutions located in Zulia state. 17 agriculture municipalities in Zulia, were selected, excepting Maracaibo, Almirante Padilla, Lagunillas and Simón Bolívar, because to be part of this research, the entities must have an organizational structure, as well as to have a livestock, fishing or forest activity.

### **Technique and collection instrument of the data**

The collection technique of the data used was the structure survey; an individual survey was applied to the manager of each place under research. The instrument used was a survey, designed to measure the variables in the administrative, political-juridical and participative dimensions, constituted by closed dichotomic questions, also opened with multiple answers, which were codified and tabulated (table 1).

dicotómicas, abiertas y de múltiple alternativa, las cuales fueron codificadas y tabuladas (cuadro 1).

### **Validez y confiabilidad del instrumento**

La validez del instrumento se hizo por el método validez de contenido, mediante la consulta a expertos, para la confiabilidad se aplicó la ecuación de Kuder-Richarson para la escala dicotómicas (Chávez, 1994).

### **Manejo de datos**

Se estructuró una matriz de datos donde las filas representa las Instituciones Municipales y las columnas se colocaron los indicadores, se calcularon los porcentajes utilizando las frecuencias relativas en SPSS (Paquete estadístico, para ciencias sociales) Versión 13.0 Tapia, (2003).

## **Resultados y discusión**

### **Caracterización de la gestión pública de los entes municipales**

En toda organización o ente gubernamental, tanto la estructura de cargos como las características del personal que labora en la misma son determinantes para el buen funcionamiento de la institución. En este sentido, se encontró que los cargos gerenciales se orientan principalmente a la denominación de presidente y director los cuales representan el 35% cada uno respectivamente, mientras que el 17,6% están representados por el cargo de coordinadores, y el 11,8% ocupan cargo de gerente. El cargo de presidente tiene potestades más amplias, lo que implica en gerencia pública una mejor libertad para la toma de decisiones oportunas. Con relación al aspecto académico, se observó que

### **Trustability and accuracy of the instrument**

The trustability of the instrument was done by the validity method of the content, consulting the experts, for the accuracy, the equation Kuder-Richarson was applied for the dichotomic scale (Chávez, 1994).

### **Handle of the data**

A data matrix was structured, where the lines represent the Municipal Institutions and the columns the indicators, the percentages were measured using the relative frequencies in SPSS (Statistical software for social sciences), version 12.0 Tapia, (2003).

## **Results and discussion**

### **Characterization of the public management of municipal entities**

In all the organizations or governmental entities, the employment ranks as the characteristics of the personnel that work in such places, determine the functioning of the institution. In this sense, it was found that the managerial jobs mainly focus on the denomination of a president or director, which represents 35% each respectively, while 17.6% is represented by the position of coordinators, and 11.8% works as managers.

The position of the presidency has more widely authority, which implies, in public management, more freedom for the opportune decision-making. In relation to the academic aspect, was observed that the managers of these EAM present an elevate professionalization level, considering

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable.**  
**Table 1. Operationalization of the variable.**

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión pública de los entes del sector agrícola adscritos al gobierno municipal	Política – Jurídica	✓ Ente agrícola existente en el municipio
Es la articulación de los elementos gerenciales en forma integral, sistemática y participativa con el fin de prestar un servicio al sector agrícola, que apuntale al desarrollo rural atendiendo las necesidades de los productores y garantizando la seguridad agroalimentaria aprovechando los recursos disponibles dentro del marco jurídico vigente.	Se refiere al mecanismo jurídico de creación del Ente y su correspondencia con las del Gobierno Nacional Administrativa Planeación, Organización, Dirección- Ejecución y Evaluación- Control de los servicios municipales de apoyo al Sector Agrícola Participativa	✓ Instrumentos jurídicos de origen ✓ Definición de políticas
		1. Planeación:
		✓ Misión – Visión ✓ Elaboran Plan Operativo ✓ Utilización de indicadores ✓ Generación Ingresos ✓ Proyecto Ejecutados ✓ Convenio firmados ✓ Reglamento interno ✓ Servicio del sector agrícola que presta ✓ Fuentes de financiamiento para su programa ✓ Manuales de procedimientos

**Cuadro 1. Operacionalización de la variable (Continuación).**  
**Table 1. Operationalization of the variable (Continuation).**

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión pública de los entes del sector agrícola adscritos al gobierno municipal	Política – Jurídica	✓ Ente agrícola existente en el municipio
Es la articulación de los elementos gerenciales en forma integral, sistemática y participativa con el fin de prestar un servicio al sector agrícola, que apuntale al desarrollo rural atendiendo las necesidades de los productores y garantizando la seguridad agroalimentaria aprovechando los recursos disponibles dentro del marco jurídico vigente.	Se refiere al mecanismo jurídico de creación del Ente y su correspondencia con las del Gobierno Nacional	✓ Instrumentos jurídico de origen
	Administrativa	✓ Definición de políticas
	Planeación, Organización, Dirección-Ejecución	2. Organización
	y Evaluación- Control de los servicios municipales de apoyo al Sector Agrícola Participativa	✓ Estructura organizativa
		✓ Cobertura del Servicio a Nivel Local
		✓ Información agrícola disponible
		✓ Personal calificado para prestar el servicio
		✓ Infraestructura para prestar el servicio
		✓ Equipo para prestar el servicio
		✓ Funcionamiento en base a manuales
		✓ Metodología para la distribución de las tareas



**Cuadro 1. Operacionalización de la variable (Continuación).**

**Table 1. Operationalization of the variable (Continuation).**

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión pública de los entes del sector agrícola adscritos al gobierno municipal	Política – Jurídica	✓ Ente agrícola existente en el municipio
Es la articulación de los elementos gerenciales en forma integral, sistemática y participativa con el fin de prestar un servicio al sector agrícola, que apunte al desarrollo rural atendiendo las necesidades de los productores y garantizando la seguridad agroalimentaria aprovechando los recursos disponibles dentro del marco jurídico vigente.	Se refiere al mecanismo jurídico de creación del Ente y su correspondencia con las del Gobierno Nacional  Administrativa  Planeación, Organización, Dirección-Ejecución	✓ Instrumentos jurídicos de origen ✓ Definición de políticas
	Administrativa  Planeación, Organización, Dirección-Ejecución	3. Dirección –Ejecución
	Evaluación- Control de los servicios municipales de apoyo al Sector Agrícola Participativa	✓ Mecanismo de motivación definido ✓ Consideración de las sugerencias del personal para toma decisiones ✓ Política de ingresos, permanencia, promociones y egresos del personal ✓ Programa de capacitación

## Cuadro 1. Operacionalización de la variable (Continuación).

Table 1. Operationalization of the variable (Continuation).

Variable	Dimensión	Indicadores
Gestión pública de los entes del sector agrícola adscritos al gobierno municipal Es la articulación de los elementos gerenciales en forma integral, sistemática y participativa con el fin de prestar un servicio al sector agrícola, que apuntale al desarrollo rural atendiendo las necesidades de los productores y garantizando la seguridad agroalimentaria aprovechando los recursos disponibles dentro del marco jurídico vigente.	Política – Jurídica	✓ Ente agrícola existente en el municipio
	Se refiere al mecanismo jurídico de creación del Ente y su correspondencia con las del Gobierno Nacional	✓ Instrumentos jurídicos de origen ✓ Definición de políticas
	Administrativa	
	Planeación, Organización, Dirección-Ejecución y Evaluación- Control de los servicios municipales de apoyo al Sector Agrícola Participativa	4. Evaluación-Control ✓ Rendición de cuentas ✓ Período de Evaluación operativa ✓ Período de Evaluación financiera ✓ Evaluación del Recurso Humano ✓ Medición de la satisfacción de la demanda de los actores
	Participativa	✓ Comunidades que participan en la definición del Plan Operativo ✓ Número de diagnóstico participativo realizados ✓ Evaluación de las comunidades al servicio que ofrecen los E/AM ✓ Existencia de registro de organizaciones de productores

los gerentes de estos EAM presentan un elevado nivel profesionalización, considerando que el 94,1% de las personas encargadas de dirigir la organización tiene una carrera profesional técnica y universitaria completa; sólo el 5,9% solo realizó educación primaria, lo que va en contra de lo establecido en el artículo 17 de la Ley del Estatuto de la Función pública, en cuanto a la formación exigida para el cargo. Asimismo, puede observarse que el 58.8% de los encuestados tiene menos de dos años en el cargo, esto se debe a la alta rotación del personal de confianza en la administración pública ya que se consideran funcionarios de libre nombramiento y remoción, sumamente vulnerables a los cambios y procesos políticos.

### **Dimensión jurídica-política**

Los cargos asignados a la alta gerencia esta relacionados con los tipos de entes municipales constituidos de esta manera, se observó que un 41,2% son Institutos Autónomos los cuales son descentralizados del poder local, seguidos de 35,3% por Direcciones Agrícolas y 11,8% por coordinaciones agrícolas y departamentos agrícolas respectivamente.

En relación al aspecto jurídico funcional pudo observarse, que la normativa jurídica de creación de los EAM más frecuente fue la resolución dictada por el Alcalde con acuerdo del Consejo Municipal (58%), cumpliendo con las competencias establecidas para los alcaldes en el artículo 72 y 56 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, donde se establece los mecanismos de creación de órganos descentralizados y desconcentrados y las formas de establecer los lineamientos de sus planes.

that 94.1% of the people in charge of managing the organization have a technical professional career, and completed university; only 5.9% finished high school and did not continue studying, which is against to the established in the article 17 of the Status Law of Public Function, regarding the formation demanded for such position. Likewise, it can be observed that 58.8% of the interviewers have less than 2 years in the positions; this is due to the rotation of the personnel of confidence in the public administration, since are considered workers very vulnerable to the changes and political processes.

### **Juridical-political dimension**

The positions assigned to the high managerial department, are related to the types of municipal institutions constituted, thus, it was observed that 41.2% are Autonomous Institutions which are unlinked from the local power, followed by 35.3% formed by Agriculture Directions, and 11.8% by agriculture coordination and agriculture departments, respectively.

In relation to the functional juridical aspect could be observed that the most frequently used juridical norm of the creation of EAM was the resolution issued by the Mayor, in agreement with the Municipal Bureau (50%), complying the competences established by the majors, in the articles 72 and 56 of the Organic Law of the Municipal Public Power, where are established the creation mechanisms of decentralized organs, and the ways to establish the guidelines of their plans. On this sense, in 88.2% of EAM, the guidelines proceed from the municipal power,

En este sentido, en el 88,2% de los EAM sus lineamientos proceden del poder municipal, mientras que un 5.9% hace referencia al poder nacional.

En cuanto a las políticas vinculantes en la elaboración de los planes, se consideraron los lineamientos políticos establecido en el Plan Nacional, en ese sentido, se evidenció que el 58,82% manifestó apuntalar sus acciones en el rescate, ampliación de la infraestructura agrícola y el impulso de la soberanía agroalimentaria, mientras que un 29,41% utiliza como guía la explosión popular, el impulso de la soberanía agroalimentaria y el fomento del nuevo producción agrícola, rescate y ampliación de la infraestructura agrícola para garantizar la producción y el mejoramiento de las condiciones de vida de la población; mientras que el 11% asumió ambas políticas como vinculantes para su plan operativo, cónsono con los establecido en los artículos 51 y 52 de la LOP<sup>1</sup>.

### **Dimensión administrativa Indicadores de planificación en la Gestión Pública de los Entes Agrícolas Municipales**

Se conoció la existencia de una declaración de misión y visión en la gran mayoría de los entes municipales y aun cuando no se valoraron los elementos de su estructura, es un indicio importante desde el punto de vista de la planificación. La regulación legal y el marco jurídico que rige las instituciones públicas, exige por medio de la oficina nacional de presupuestos la realización de planes operativos anuales (Artículos 50 y 57 de la Ley

while in 5.9% from the national power.

Regarding the binding politics in the elaboration of plans, were considered the political guidelines established in the National Plan, in this sense, was evidence that 58.82% mentioned to focus their actions in the rescue, widening of the agriculture infrastructure and the impetus of the agribusiness sovereignty, meanwhile, 29.41% uses a guide the popular explosion, the impetus of the agribusiness sovereignty and the promotion of the new agriculture production, rescue and widening of the agriculture infrastructure to guarantee the production and the improvement of lifestyle's conditions of the population; while, 11% assumed both politics as bidding for its operative plan, as established in the articles 51 and 52 of LOP<sup>1</sup>.

### **Administrative dimension Planning indicators of the Public Management of the agriculture municipal entities**

It was known the existence of the mission and vision in most of the municipal entities, and even when the elements of its structure were not considered, is an important indicator from the point of view of planning. The legal regulation and the juridical frame that rule the public institutions demand, by mean of the national budget office, the realization of annual operative plans (Articles 50 and 57 of the Organic Law of Planning), with the aim of assigning the economical resources, on this sense, in the interviewed organizations, was manifested that 88.2% of the

<sup>1</sup>Ley Orgánica de Planificación (LOP-2005); <sup>1</sup>Organic Law for planning (LOP-2005)

Orgánica De Planificación), con el fin de asignar los recursos económicos, en este sentido en las organizaciones encuestadas se manifestó que el 88,2% de los gerentes de las instituciones formulan el plan operativo. Esta situación es orientada por los recursos económicos asignados por parte de la administración central (cuadro 2).

En relación con el tiempo de realización en la elaboración de los planes operativos el 70,6% indico que se realizan anualmente lo que corresponde con el Artículo 11 Título I. de la LOPPM<sup>2</sup>; existen entes agrícolas municipales que elaboran el plan operativo trimestralmente 17,6%, llama la atención este tipo de periodicidad al igual que la desinformación del 11,8% restante.

institutions' manager, formulate the operative plan. This situation is oriented by the economical resources assigned by mean of the central administration (table 2).

In relation to the realization time in the elaboration of the operative plans, 70.6% indicated that the plans are done annually, which agrees to what is posed in the article 11, title I, of LOPPM<sup>2</sup>; 17.6% of the municipal agricultural entities elaborate the operative plan quarterly, and this periodicity is uncommon, as well as the disinformation of the rest of 11.8%.

Regarding the formulation of indicators in the operative plan, 76.5% mentioned the usage of any type of indicator out of which, 23.5% refer to indicators of operative execution; 17.6%

**Cuadro 2. Indicadores de planificación en la Gestión Pública de los Entes Agrícolas.**

**Table 2. Planning indicators in the Public Management in the management of public agriculture entities.**

Indicadores	Frecuencia	%
Elaboran plan operativo (SI)	15	88,2
Periodicidad en la elaboración del Plan Operativo		
Trimestralmente	3	17,6
Anualmente	12	70,6
No respondió	2	11,8
Formulan indicadores en el Plan Operativo (SI)	13	76,5
Tipo de indicadores establecidos en los Planes Operativos		
Indicadores de evaluación de desempeño del personal	1	5,9
Indicadores de ejecución presupuestaria (presupuestado Vs. ejecutado)	3	17,6
Indicadores de ejecución operativa (actividades Planificada Vs. ejecutada.)	4	23,5
Todos los indicadores	4	23,5
No establece indicadores	5	29,4

<sup>2</sup>Ley Orgánica del Poder Público Municipal. (LOPPM -2005). Gaceta N° 38.204

Con respecto a la formulación de indicadores en el plan operativo, el 76,5% señalaron la utilización de algún tipo de indicador de los cuales el 23,5% se refieren a indicadores de ejecución operativa, el 17,6% indicadores de ejecución presupuestaria, mientras que el 5,9% indicó que utilizan indicadores de evaluación de desempeño del personal, el resto manifestó que manejan todos los indicadores lo que representa el 23% de la población en estudio aunque estos resultados indican un uso adecuado de los elementos necesarios para la planificación y evaluación, se observa que aun cuando un 88,2% indicó la realización de planes operativos, solo un 23% expresó la utilización de todos los indicadores propuestos.

Mediante manuales se definen procedimientos operativos y administrativos, en este sentido, en el cuadro 3, se observa que el 64,7% de los entes funcionan mediante procedimiento establecidos en manuales; siendo los manuales de procedimiento administrativo y procedimiento operacional los más empleados (17,6% y 11,8% respectivamente). Estos resultados evidencian que el total de los entes no cumple con lo dispuesto en la Ley del Estatuto de la Función Pública Título V Capítulo II Artículo 46 que indica que el Manual Descriptivo de Clases de Cargos.

En cuanto a la utilización de documento normativo administrativo el interno el 70,6% manifiesta su aplicación en las organizaciones y en lo que respecta al tipo de reglamento, el 35,3% de los encuestados manifestó poseer el manual de Recursos Humano.

Con relación al origen y competencia de los recursos financiero para la eje-

indicator of budge execution, while 5.9% indicated that use performance evaluation indicators of the personnel, the rest said that use all the indicators, which represent 23% of the population under research, even though these results indicate an adequate use of the elements necessary for planning and evaluation, is observed that even when 88.2% indicated the realization of operative plans, only 23% expressed the usage of all the indicators proposed.

Using guidebooks are defined the operative and administrative procedures, in this sense, in table 3 is observed that 64.7% of the entities work with the procedures established in the guides; being the administrative and operational guidebooks the most used (17.6% and 11.8%, respectively). These results evidence that the total of the entities do not fulfill the stated in the Statute Law in the Public Function, title V, chapter II, article 46, that indicates the descriptive guidebook of types of positions.

Regarding the utilization of the administrative normative document, 70.6% show its application in the organizations, and in relation to the type of rule, 35.3% of the interviewers stated to have the guideline of human resource.

In relation to the origin and competence of the financial resources for the execution of the activities, in table 4, 35.3% of the entities have the faculty of generating own incomes, regarding the origin of the resources for the execution of their programs 52.9% come from the municipality in conformity to the numeral 4, article 167 of the constitution of the Bolivarian Republic of Venezuela; (Artículo 141.

**Cuadro 3. Reglas y normativas de los entes agrícolas municipales.**

**Table 3. Rules and Norms of the agriculture municipal entities.**

Reglas y normas	Frecuencia	%
Funciona la Organización mediante la aplicación de procedimiento establecido en manuales. SI	11	64,7
Tipos Manuales Utilizados		
Manual de la Organización	1	5,9
Manual de Descripción de Cargos	0	0
Manual de procedimientos administrativo	3	17,6
Manual de procedimiento operacional	2	11,8
Normativas jurídicas nacionales	0	0
Combinación de los anteriores	5	29,5
No utilizan manuales	6	35,3
Cuenta el ente municipal con reglamentos internos. (SI)	12	70,6
Tipo de Reglamento		
Reglamento de recurso humano	6	35,3
Reglamento de utilización de equipos	0	0
Reglamento de uso de las instalaciones	1	5,9
Varios Reglamentos	5	29,4
Sin reglamentos	5	29,4

cución de actividades, en el cuadro 4, el 35,3% de los ente tiene tiene la facultad de generar ingresos propios, en cuanto al origen de los recursos para la ejecución de su programas el 52,9% proviene del situado municipal, de conformidad con lo dispuesto en el numeral 4 del artículo 167 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela; (Artículo 141. Ley Orgánica del Poder Público Municipal LOPPM). El presupuesto asignado a los EAM, es exiguo solo un 17,6% funcionan con mas de 600.000 Bs.F anuales, lo cual limita el servicio que presta. Es por ello que durante el proceso de planificación el 82,4%, de los entes se busca establecer alianzas para maximizar la eficiencia en el uso de recursos.

Ley Orgánica del Poder Público Municipal LOPPM). The budget assigned to EAM, is low, only 17.6% work with more than 600.000 BsF annually, which limits the service that offers. Therefore, during the planning process, 82.4% of the entities look to establish alliances to maximize the efficiency in the usage of resources.

100% of the managers affirmed that the priority if to elaborate projects, while the technical assistance and training are in the same level with 94.1% respectively; likewise, it was observed that the extension service represents 76%. Regarding the financing, can be observed that this is the area with a higher priority for the entities, due to the limited budget.

**Cuadro 4. Origen y competencia recursos financiero para la ejecución de actividades en los entes agrícolas municipales.**

**Table 4. Origin and competence of financial resources for executing the activities of the agriculture municipal entities.**

Componente financiero	Frecuencia	%
Existen competencias de las dependencias para generar ingresos propios. (SI)	6	35,3
Tipos de Recursos Financiero		
Recursos provenientes de la Alcaldía (Situado municipal)	9	52,9
Situado Municipal mas Ingreso propio	5	29,4
Diversas fuentesPresupuesto Anual	3	17,7
Menos de 100.000 Bs.F	9	53,0
Entre 100.000 y 300.000 Bs.F	4	23,5
Entre 300.000 y 600.000 Bs.F	1	5,9
Más de 600.000 Bs.F	3	17,6

El 100% de los gerentes afirmaron que el área prioritaria de acción es la elaboración de proyectos, mientras que la asistencia técnica y la capacitación están en el mismo nivel con un 94,1% respectivamente, así mismo se observó que el servicio de extensión representa 76%. En cuanto al financiamiento se puede observar que es el área de servicio con menor prioridad para los entes, debido a lo limitado del presupuesto.

**La Organización en la gestión pública de los Entes agrícolas municipales**

Para el aspecto infraestructura y equipamiento en los EAM (cuadro 5), de los gerentes encuestados manifestaron poseer un ambiente físico adecuado para la ejecución de sus actividades 70,6%. Asimismo, el 41,2% de los gerentes encuestados manifestó que cuenta con los equipos necesarios para la prestación de sus servicios, de los cuales un 41,3%, son maquinaria agrí-

**The Organization in the public management of the municipal agriculture entities**

For the infrastructure and equipment in EAM (table 5), 70.6% of the managers interviewed showed to have an adequate physical environment for the execution of their activities. Likewise, 41.2% of the managers interviewed manifested that they have the necessary equipment for fulfilling their jobs, out of which, 41.3% are agriculture machinery in combination to equipments for doing extension activities, communication and topographic equipments, followed by 29.5% of the equipments for the extension activities.

In relation to the handle of the human talent, was observed (table 6) that 64.7% of the managers of EAM, consider that the personnel that is part of their organization, is qualified to develop the activities, thus, and in the type of the methodology applied for the



**Cuadro 5. Infraestructura y equipamiento que disponen los entes agrícolas municipales para la ejecución de sus actividades.**

**Table 5. Infrastructure and equipment of the agriculture municipal entities for execute their activities.**

Infraestructura y equipos	Frecuencia	%
Posee el ambiente físico adecuado para las actividades que ejecuta. (SI)	12	70,6
Posee los equipos necesarios para la ejecución de las actividades. SI	7	41,2
Tipo de equipos disponibles		
Equipo para la actividades de Extensión- Vehículos – Equipo e Implementos Agrícola	5	29,5
Equipos de Comunicación - Equipo para la actividades de Extensión - Vehículos	4	23,6
Maquinaria Agrícola - Equipo para la actividades de Extensión - Equipos de Comunicación – Equipos Topográficos	7	41,3
Ningún Equipo	1	5,9

cola en combinación con equipos para la realización de actividades de extensión, equipos de comunicación y topográficos; seguido con 29,5% de los equipos para la realización de actividades de extensión.

Con respecto al manejo del talento humano, se observó (cuadro 6), que el 64,7% de los gerentes de los EAM, consideran que el personal que conforma sus organizaciones es calificado para desarrollar las actividades, y en lo referente al tipo de metodología aplicada para la asignación de las tareas y/o actividades, el 35,3% expresó que utilizaban la mesa técnica, otro 35,3% lo realiza por medio de asignación gerencial y un 17,7% expresaron emplear ambas metodologías, lo que indica la existencia de diferentes niveles de participación del personal evidenciándose que el gerente maneja el recurso humano de forma participativa.

assignment of tasks and/or activities; 35.3% expressed that used the technical bureau, other 35.3% assigns the manager and 17.7% uses both methodologies, which indicates the existence of different participation levels of the personnel, evidencing that the manager orientates the human resource in a participative way.

In the current research, 88.2% of the managers interviewed consider that EAM count with agronomic information, out of which, 29.4% has an inventory of the producers, and another 29.4% has an inventory of the producers and statistics of production, socio-economic aspect of the producers and indicators of the producers, while, 11.8% only have statistics of production.

To evaluate the territorial performance, was found that 58% of the entities represent a cover index lower

**Cuadro 6. Manejo del talento humano.****Table 6. Handle of the Human Talent.**

Indicador	Frecuencia	%
Posee personal calificado para la ejecución de actividades SI	11	64,7
Tiene definida una metodología para la distribución de las tareas SI	15	88,2
Metodología aplicada para asignación de las tareas		
Mesas técnicas	6	35,3
Asignación gerencial	6	35,3
Ambas (mesa y asignación)	3	17,7
Sin metodología	2	11,8

En esta investigación el 88,2% de los gerentes encuestados considera que los EAM, dispone de información agrícola, de los cuales, el 29,4% posee inventario de productores, y otro 29,4%, posee inventario de productores y estadísticas de producción, aspectos socioeconómicos de los productores e indicadores de producción, mientras que 11,8% dispone sólo de estadísticas de producción.

Para evaluar el ámbito de actuación territorial se encontró que el 58% de los entes presenta un índice de cobertura menor a 0,25 lo que indica un bajo alcance de las actividades que realiza la organización ya que solo alcanzan a atender al 25% de sus comunidades, lo que indica poco impacto en el sector agrícola local. Sólo un 11,8% excede el valor de 0,75.

Los EAM tienen definida su estructura organizativa, donde el tipo de estructura vertical representa el 70,6% de los entes estudiados. Estos resultados responden a lo dispuesto en La Ley Orgánica de la Administración Pública principio de jerarquía Artículo 28.

to 0.25, which indicates a low scope of the activities done by the organization, since can only serve 25% of the communities, which indicates a little impact in the agricultural local sector. Only 11.8% exceeds the value of 0.75.

EAM have already defined their organizational structure, where the type of vertical structure represents 70.6% of the studied entities. These results respond to what is posed in the Organic Law of Public Administration, hierarchy principle, article 28 (2001). However, it is observed 11.8% that indicated a horizontal structure, along to 17.7% that did not respond, which implies a weakness, since this is a supporting instrument to implement, follow and update the personnel.

Direction-execution in the public administration of the municipal agricultural entities

The direction-execution is in charge of the auctioning of the organization by means of the activities carried out by people, in that sense, a

(2001), Sin embargo, se observa un 11,8% que indicaron una estructura horizontal aunado a un 17,7% que no respondieron, lo que implica una debilidad ya que, este instrumento de apoyo para implementación, seguimiento y actualización del personal.

La Dirección-Ejecución en la gestión pública de los Ente agrícola municipales

La dirección-ejecución se encarga del accionar de la organización por medio de las actividades que realizan las personas, en este sentido un factor relevante en esta fase lo constituye la motivación. Se presentó un 64,7% de los EAM con mecanismos de motivación del personal, donde el más utilizado fue la capacitación con 17,7% de frecuencia. En relación con los otros mecanismos utilizados, se observa que el reconocimiento sólo se aplica en un 11,8% de los casos, asimismo ocurre con la combinación de estos (11,8%). Con respecto al incentivo económico se observa que este sólo se otorga acompañado de la capacitación en un 11,8% (cuadro 7).

En esta investigación, 94,1% de los gerentes indicó que las sugerencias emitidas por el personal a su cargo son consideradas en la tomas decisiones. Con respecto a la selección, ingreso, promoción y egreso del Personal, se observó que el 52,9% no tiene establecida política de ingresos, promociones, permanencia y egresos del personal en tanto que, el 47,1% no lo contempla, esto demuestra que no existe transparencia y regularidad a la hora de seleccionar su personal, lo que genera un alto grado de fluctuación del personal y afecta los niveles de ejecución de los programas y

relevant factor in this phase is constituted by the motivation. 64.7% of EAM was presented as a mechanism to motivate the personnel, where the most used was training with 17.7% of frequency. In relation to the other mechanisms used, is observed that the recognition is only applied in 11.8% of the cases; likewise, occurs with the combination of these (11.8%). Regarding the economical recognition, is observed that it is only provided accompanied with training, with 11.8% (table 7).

In this research, 94.1% of the managers indicated that the suggestions issued by their personnel in charge are considered in the decision-making process. In relation to the selection, entry, promotion and departure of the personnel, was observed that 52.9% has not established yet the politics of entry, promotions, permanence and departure of the personnel, meanwhile, 47.1% does not even consider the latter; this proves that there is not any transparency and regularity at the time of selecting their personnel, which generates a high fluctuation degree of their personnel, affecting the execution levels of programs and the variations in the own processes of the organization.

Evaluation in the public management of the agriculture municipal entities

In the current research, 82.4% of EAM use financial accountability mechanisms (table 8), and in relation to the type of mechanism to present the accountability is observed that 52.9% of the studied cases are done by reports, and 23.5% with an analysis

**Cuadro 7. Motivación.****Table 7. Motivation.**

Indicador	Frecuencia	%
Dentro de la dependencia existe mecanismo de motivación al personal		
SI	11	64,7
Tipo de mecanismo de motivación		
Económico y Capacitación	2	11,8
Reconocimiento	2	11,8
Capacitación	3	17,7
Reconocimiento y Capacitación	2	11,8
Todas	2	11,8
No Tienen	6	35,4
Se consideran las sugerencias del personal para la toma de decisiones del ente municipal (SI)	16	94,1

las variaciones en los procesos propios de la organización.

Evaluación en la gestión pública de los entes agrícolas municipales

En esta investigación en 82,4% de los EAM se aplican mecanismos de rendición de cuentas financieras (cuadro 8) y en relación con el tipo de mecanismo para presentar las cuentas financieras, se observa que en el 52,9% de los casos estudiados se realiza por medio de informes y en un 23,5% se realiza con un análisis que relaciona lo ejecutado con lo comprometido. En cuanto a la periodicidad se observa que en el 41,2% de los EAM se efectúa trimestralmente, en el 23,5% se realiza anualmente mientras que el resto lo presenta mensualmente (17,6%).

El 100% de los entes utilizan un mecanismo para informar de sus actividades, el 52,9% por medio de informe y el resto de la población estudio por medio de la presentación de la

that relates the executed to the commitment. Regarding the periodicity, is observed that 41.2% of EAM carries out this activity quarterly, and 23.5% annually, meanwhile, 17.6% does it monthly.

100% of the entities use a mechanism to inform about the activities, 52.9% inform using a report, the rest of the population by presenting a report and account; where the period to evaluate the operative management is quarterly in 41.2% of the cases; 35.3% annually and 23.5% monthly, these results prove that 76.5% of the entities have mechanisms to evaluate the services of the producers, this suggest that the organizations work in function of the participation to evaluate the management.

Regarding the indicator of the personnel's evaluation, was observed that 58.8% affirmed that in the entities

**Cuadro 8. Desempeño de los aspecto financieros en la gestión.****Table 8. Performance of the financial aspects in the management.**

Indicadores	Frecuencia	%
Posee mecanismos de rendición de cuentas financieras		
SI	14	82,4
Tipo de mecanismo para presentar las cuentas financieras		
Informe	9	52,9
Análisis de presupuesto comprometido- ejecutado	4	23,5
Ambos mecanismos	1	5,9
Periodicidad de la evaluación de gestión financiera		
Mensualmente	3	17,6
Trimestralmente	7	41,2
Anualmente	4	23,5
No respondieron	3	17,6

memoria y cuenta; donde el período para evaluar la gestión operativa es trimestralmente en el 41,2% de los casos, 35,3% lo realiza anualmente y el 23,5% mensualmente, estos resultados evidencian que el 76,5% de los entes posee mecanismo para realizar evaluación del servicios prestado a los productores, esto sugiere que las organizaciones funcionan bajo en principio de participación para la evaluación de la gestión.

Con respecto al indicador de evaluación del personal se observó que el 58,8% afirmó, que en sus entes existe mecanismo para evaluar el desempeño del personal adscrito a sus organizaciones, y lo ejecutan mediante la evaluación, informe sucesivos, observación y la combinación de los antes mencionadas mecanismos. Esto representa respectivamente el 17,6% en cada opción, mientras que los entes que no realizan esta evaluación están incumpliendo lo que determina la Ley

there are mechanisms to evaluate the personnel of the organizations, and this mechanism is executed using the evaluations, continuous reports, observation and the combination of the latter mechanisms. This represent respectively 17.6% in each option, meanwhile, the entities that do not carry out this evaluation, are disrespecting what is posed in the Statute Law of the Public Management, in the articles 57 and 58 (table 9).

In relation to the demand of the services required by the producers and/or users, is observed that 64.7% of the entities generate registers of the services enquiring, which is an important point for the planning process, since a data base could generate based on the production statistics and the orientations of the solicitors in function of the type of inquiry, and to determine that needs of the producers. The most demanded

del Estatuto de la función Pública en sus artículos 57 y 58. (cuadro 9).

Con respecto a la demanda de los servicios requeridos por los productores y/o usuarios, se puede observar, que el 64,7% de los entes generan registro de solicitudes de los servicios, situación importante para el proceso de planificación ya que puede generarse una base de datos sobre las estadísticas de producción y las orientaciones de los solicitantes en función del tipo de solicitud, y determinar las necesidades de los productores. El tipo de servicio mas demandado es el de Asistencia técnica en combinación elaboración de proyectos financiamiento y servicio maquinaria. Seguida por el finamiento combinado con la vialidad con un 11,8%, lo que indica la necesidad de apoyo técnico principalmente que se presenta en los sectores productivos.

#### **Dimensión participativa**

Para la caracterización de la dimensión participativa se tomó en cuenta la aplicación de la técnica del diagnóstico participativo para determinar las necesidades reales de las comuni-

type of service if the technical assistance in combination to the elaboration of financial projects and machinery services; followed by the combined finance with viability with 11.8%, this indicates the necessity of the technical support mainly demanded in productive areas.

#### **Participative dimension**

For characterizing the participative dimension was taken into consideration the application of the participative diagnostic technique to determine the real needs of the communities to plan the corresponding activities; even though, in the process must be also considered the formulation of plans to generate the sense of belonging towards the investments done in the area, becoming part of the execution process of plants and projects committed to the functioning of the objectives, in this matter, was observed that 76.5% of EAM, use the diagnose technique, likewise, was observed that in 47.2% of EAM, participative diagnoses were done.

In the participative dimension, is also considered the evaluation carried

### **Cuadro 9. Desempeño del personal.**

**Table 9. Performance of the personnel.**

Indicador	Frecuencia	%
Mecanismos de evaluación del personal.		
Si	10	58,8
Tipo de mecanismo evaluación personal(s) utiliza:		
Entrevista	0	0
Cuestionario	1	5,9
Informe sucesivos	3	17,6
Observación	3	17,6
Combinación de las anteriores	3	17,6

dades a atender y así planificar las actividades pertinentes aunque debe considerarse también en el proceso de formulación de planes para generar sentido de pertenencia hacia las inversiones realizadas en el sector y formen parte del proceso de ejecución de los planes y proyectos comprometidos con el cumplimiento de los objetivos, en este sentido, se observó que en el 76,5% de los EAM realizan diagnósticos, asimismo, se observó que en el 47,2% de los EAM se realizaron diagnósticos participativos.

En la dimensión participativa también se considera la evaluación que realizan las comunidades a la gestión del EAM, el cuadro 10, el 64,7% de los EAM realizan jornadas de evaluación del servicio prestado a las comunidades, si bien, no es en todos los entes que se realizan estas actividades, es un buen indicador para retroalimentar los planes operativos, el cual se complementa con la periodicidad de la evaluación por parte de las comunidades rurales, detectándose un

out by the communities to the management of EAM, in table 10, 64.7% of EAM performed evaluation days of their services provided to the communities, this activity is not practiced in all the entities, but still is a good indicator for the feedback of the operative plans, which is complemented by the periodicity of the evaluation by hand of the rural communities, detecting 41.2% of the entities that promote the evaluation monthly and 23.5% quarterly, however, only 47.1% of the entities present the reports to the community, providing the feedback of the planning process (table 10).

### Conclusions

One of the objectives mentioned in this research is oriented towards the characterization of the public municipal management of the local government, in this sense, can be concluded that most of the entities are represented by autonomous

**Cuadro 10. Evaluación participativa de las actividades del ente agrícola municipal.**

**Table 10. Participative evaluation of the activities of the agriculture municipal entity.**

Evaluación participativa	Frecuencia	%
Realiza jornadas de evaluación del servicio prestado en las comunidades SI	11	64,7
Periodicidad de la evaluación del servicio prestado		
Mensual	7	41,2
Trimestral	4	23,5
Realiza presentación de los resultados del informe de gestión a las comunidades SI	8	47,1

41,2% de los entes que promueven la evaluación mensualmente y un 23,5% que la promueven trimestralmente, sin embargo, sólo un 47,1% de los entes realiza la presentación de sus informes a la comunidad, retroalimentando el proceso de planificación (cuadro 10).

## Conclusiones

Uno de los objetivos planteados en el presente estudio está orientado hacia la caracterización de la gestión pública municipal de los entes adscritos al gobierno local, en este sentido se puede concluir que la mayoría de los entes están representados por institutos autónomos, donde el cargo de mas alta jerarquía recibe la denominación de presidente, cuyas competencias revisten cierto nivel de autonomía y amplitud, el nivel académico de los presidentes y gerentes es de alto nivel en su mayoría, nivel medio y universitario, aunque con pocos años de experiencia en la gestión pública, debido al alto nivel de rotación del personal directivo ya que el mismo es de libre remoción.

La dimensión jurídico política quedo evidenciada en la vinculación del accionar local de estos entes con las políticas municipales principalmente, las cuales a su vez responden a lineamientos nacionales, asimismo, el marco jurídico le da forma organizacional y procedimental a la gestión pública de estos entes, situación que le asigna un carácter integral a esta dimensión.

En cuanto al proceso gerencial se puede mencionar que en la etapa de planificación los entes objeto de estudio, en su mayoría, cuentan con la misión y

institutions, where the highest hierarchical position is named as president, which competences require autonomy, the academic level of presidents and managers is high, in most of the cases; with university degrees but with few years of experience in the public management, due to the continuous rotation of the directive personnel.

The juridical-politic dimension is evidenced in the connection of the local operations of these entities with the municipal politics, which at the same time response to the national rules; likewise, the juridical frame provides the organizational and procedural characteristics to the public management of these entities, situation which gives integral characteristics to this dimension.

Regarding the managerial process, could be mentioned that in the planning phase, most of the entities under research have a defined vision and mission, and elaborate annual plans of the operations; however; have difficulties with pricing and the assignation of the budget resources to plan the activities.

The organizational dimension had only few problems due to the availability of the infrastructure, qualified personnel, organizational structure and assignation methodology of tasks, but had difficulties with the availability of equipments to offer the services to the producers.

The direction-execution of these agriculture municipal entities is characterized by a medium application of motivational mechanisms to the personnel, even when are taken into consideration, in a high percentage,



visión definida, y elaboran el plan anual de las operaciones, sin embargo, presentan dificultades en el monto y asignación de recursos presupuestarios para planificar sus actividades.

La dimensión organizativa presenta pocos inconvenientes debido a la disponibilidad de infraestructura, personal calificado, estructura organizativa y metodología de asignación de tareas, pero dificultades con la disponibilidad de equipos para prestar servicios a los productores.

La dirección-ejecución en estos entes agrícolas municipales se caracteriza por una mediana aplicación de mecanismos de motivación al personal, aun cuando en un gran porcentaje toman en cuenta la opinión del personal para toma de decisiones pero con ausencia de políticas de prosecución de los talentos humanos.

En los entes agrícolas municipales bajo estudio se observó una adecuada utilización de los mecanismos de rendición de cuentas, con buena periodicidad, sin embargo presentan baja frecuencia en la evaluación de personal.

La práctica participativa se evidenció en la mayoría de los EAM, dado que realizan diagnósticos participativos, aun cuando debe realizarse un esfuerzo para que la participación atravesase todas las fases de la gestión agrícola municipal.

## Literatura citada

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. (CRBV-1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. 5.453 (Extraordinaria), Marzo 24, 1999. Artículos; 4, 6, 158, 165, 184 y 305.

Chávez, A.N. 1994. Introducción a la Investigación Educativa.

the opinion of the personnel for the decision-making process, but with absence of prosecuting politics of human talent.

In the agricultural municipal entities under research was observed an adequate usage of the report-account mechanisms, with good periodicity, however, with low frequency in the evaluation of the personnel.

The participation practice was evidenced in most of the EAM, since participative diagnoses are performed, but an effort must be done in order that this participation could be fulfilled in all the phases of the agriculture municipal management.

*End of english version*

---

Maracaibo, Venezuela. Ars Grafica S.A. Segunda Edición. p. 325.

Departamento Nacional de Planificación Colombia (DNP). Dirección de desarrollo Territorial Sostenible. Gestión pública Local. Febrero 2005. Bogotá, Colombia

Garrido, A. 2001. La descentralización funcional y los elementos establecidos en la Ley Orgánica de la Administración Pública. Para categorizar a un Ente como público. Universidad de Carabobo. Venezuela.

Hurtado de Barrera, J. 2000. Metodología de la Investigación Holística. Tercera edición. Caracas. Venezuela. Editorial Fundación Servicios y Proyectos para América Latina (SYPAL). 618 pp.

Sabino, C. (2000). El proceso de investigación - Una introducción Teórico-Práctica. (Nueva edición actualizada). Caracas: Panapo.

Tapia, J.M. Introducción al Análisis de datos SPSS para Windows. Editorial UNELLEZ. Barina Venezuela, 2003.