CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Gerencia agropecuaria y los elementos de control de gestión que la constituyen

Agricultural management and the management control elements that constitute it

Edmary Alexandra Martínez Meza
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"
Correo electrónico: martinezea@unesur.edu.ve
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-9025-2593

Luis Guillermo Ferrer Alaña
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"
Correo electrónico: ferreral@unesur.edu.ve
ORCID: https://orcid.org/0000-0002-5801-5825

Dorelis Elianeth Bracho Cerrada
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"
Correo electrónico: brachod@unesur.edu.ve
ORCID: https://orcid.org/0009-0002-4645-6882

María Elena Martínez Meza
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"
Correo electrónico: martinezm@unesur.edu.ve
ORCID: https://orcid.org/0009-0000-7523-5590

Manuel Antonio Amesty
Universidad Nacional Experimental Sur del Lago "Jesús María Semprum"
Correo electrónico: amestym@unesur.edu.ve
ORCID: https://orcid.org/0009-0003-8017-6697

Recibido: Noviembre 2025 **Aceptado: Enero: 2026** **Publicado: Junio 2026**

Cómo citar: Martínez Meza, EA.; Ferrer Alaña, LG.; Bracho Cerrada, DE.; Martínez Meza, ME. y Amesty, MA. (2026). **Gerencia agropecuaria y los elementos de control de gestión que la constituyen.** Editorial CICAG: Revista Electrónica Arbitrada del Centro de Ciencias Administrativas y Gerenciales, Volúmen 23 No. 3. Junio-Agosto (2026). Venezuela. https://doi.org/10.36390/ftrd3e35

RESUMEN

La presente investigación tuvo como propósito identificar los elementos que constituyen el control de gestión en la gerencia agropecuaria, aspecto de interés fundamental para la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones en el sector, considerando que el mismo enfrenta una serie de desafíos únicos, requieren una planificación rigurosa, implementación de herramientas de controles adecuados, gestión de riesgos y adopción de tecnologías; metodológicamente constituye un estudio de naturaleza cuantitativa, dentro del contexto

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

descriptivo, con un diseño de campo no experimental, transversal, la población estudiada estuvo ubicada en la Zona Subregión Sur del Lago de Maracaibo, específicamente el municipio Colón, estado Zulia, comprendiendo las empresas del sector agropecuario dedicadas a la ganadería de doble propósito, con una extensión entre 50 y 150 hectáreas; se obtienen los siguientes resultados: el 100% de los productores consideran a los empleados como el activo intangible más valioso del agronegocio; 60% expresan las actividades realizadas por el personal no están relacionadas con su filosofía empresarial, no están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio; 70% de sus relaciones interpersonales están vinculadas con el poder requerido para ejecutar las actividades establecidas; 75% realiza frecuentemente inversión en nuevas tecnologías de información; 100% proporciona los recursos tecnológicos necesarios para llevar a cabo su trabajo, permitiendo que se realice el trabajo en mayor cantidad, calidad y calificado. Se concluye que: los elementos que constituyen el control de gestión en la gerencia agropecuaria son aplicados como un proceso integrado que suma los componentes fundamentales en toda empresa como son el recurso estructural, tecnológico y humano, este último es el activo intangible más valioso de la empresa, siendo un factor decisivo para la toma las decisiones, aunque las actividades que realizan no están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio agropecuario dado que desconocen la filosofía empresarial del agronegocio.

Palabras clave: Gerencia agropecuaria, elementos de control de gestión.

ABSTRACT

The purpose of this study was to identify the elements that constitute management control in agricultural management, an aspect of fundamental interest for the efficiency and sustainability of operations in the sector, considering that it faces a series of unique challenges, requiring rigorous planning, implementation of adequate control tools, risk management and adoption of technologies; Methodologically, it constitutes a quantitative study, within the descriptive context, with a non-experimental, cross-sectional field design, the studied population was located in the Southern Subregion of Lake Maracaibo, specifically the Colón municipality, Zulia state, comprising companies in the agricultural sector dedicated to dual-purpose livestock, with an area between 50 and 150 hectares; The following results are obtained: 100% of producers consider employees as the most valuable intangible asset of agribusiness; 60% express the activities carried out by the staff are not related to their business philosophy... are not clearly aligned with the objectives and goals of the business; 70% of their interpersonal relationships are linked to the power required to execute established activities; 75% frequently invest in new information technologies; 100% provide the necessary technological resources to carry out their work, allowing for greater quantity, quality, and qualified work. It is concluded that the elements that constitute management control in agricultural management are applied as an integrated process that combines the fundamental components of any company, such as structural, technological, and human resources. The latter is the company's most valuable intangible asset and a decisive factor in decision-making, although the activities they carry out are not clearly aligned with the objectives and goals of the agricultural business given their lack of awareness of the agribusiness's business philosophy.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Keywords: Agricultural management, elements of management control.

INTRODUCCIÓN

La actividad gerencial en cualquier organización y actividad económica que se dedique, sea esta con fines de lucro o no, lleva a cabo el proceso administrativo de planificación, organización, dirección y control de todos los recursos escasos existentes en la misma, por lo que es común, ver el establecimiento de una serie de controles que permitan garantizar el alcance de los objetivos organizacionales de manera eficaz, eficiente y efectiva, requiriendo de esta manera la gerencia, una continua adaptación a su entorno competitivo, orientando y evaluando su desempeño dentro y fuera de esta.

En este sentido, la gerencia agropecuaria se concibe como la ciencia encargada de la administración, producción y gestión de las empresas dedicadas a la actividad agrícola y ganadera, donde el gerente agropecuario, es el encargado de tomar decisiones estratégicas para optimizar los recursos, maximizar la producción, garantizar la calidad de los productos y la sostenibilidad del negocio.

En función de esto, los sistemas de control de gestión existentes han ido evolucionando con el tiempo, ajustándose a todo tipo de empresas u organización a medida que la problemática organizacional plantea nuevas necesidades y exigencias, con la finalidad de optimizar los procesos internos relacionándose directamente con el cumplimiento efectivo de los objetivos previstos a través de técnicas de controles administrativos, que permitan transformar la realidad del sector agropecuario asegurando su supervivencia en el tiempo.

Por ello, el control de gestión es una herramienta esencial para garantizar la sostenibilidad y rentabilidad del negocio agropecuario, porque es un proceso sistemático que permite a las empresas incluyendo las agropecuarias, poder medir, evaluar y controlar el desempeño de las actividades administrativas y financieras del agro negocio.

El propósito del control de gestión en la gerencia agropecuaria, es tomar decisiones informadas que permitan optimizar los recursos, estableciendo indicadores claves de rendimiento, comparación de los resultados reales con los planificados, permitiendo detectar problemas a tiempo para aplicar medidas correctivas de ser necesarias, razón por

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

la cual, en el ámbito agropecuario este control es fundamental para que los gerentes puedan mejorar el desempeño gerencial agropecuario.

FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA

Desde las sociedades primitivas, el hombre se ha planteado la necesidad de regular sus acciones y recursos en función de su supervivencia como individuo o grupo social organizado, este proceso que inicialmente era un proceso intuitivo, fue perfeccionándose y evolucionando con el tiempo hacia modelos que potenciarían su carácter racional para profundizar y mejorar sus mecanismos de funcionamiento y ejecución, hasta convertirse en sistemas adaptados a características concretas y particulares, que han pasado a formar parte esencial y punto de interés para toda organización, ¿es este punto entonces, el inicio de la administración?, pero ¿qué es la administración?, todo lo mostrado según los autores, Martínez y Araque (2005)

La administración para los autores Jones y George (2010), es la planeación, organización, dirección y control de los recursos humanos y de otra clase, para alcanzar con eficiencia y eficacia, las metas de la organización. Para Reyes (2014), es el conjunto sistemático de reglas para lograr la máxima eficiencia en las formas de manejar y estructurar un organismo social.

Por su parte los autores Robbins y Coulter (2005), asumen que la administración consiste en coordinar las actividades de trabajo de modo que se realicen de manera eficiente y eficaz con otras personas y a través de ellas; se ocupa no sólo de terminar las actividades, así como cumplir con las metas, sino también de hacerlo de la manera más eficiente.

En función de lo anterior, se define la administración como un proceso que se lleva a cabo en las organizaciones públicas y privadas de todo tipo y tamaño, en todos los niveles y áreas de trabajo, sean estas con fines de lucro o no; implica planificar, organizar, dirigir y controlar las actividades de manera eficaz, eficiente y efectiva a través de otros para poder alcanzar los objetivos y metas previamente establecidas en una organización, con la utilización de los recursos escasos existentes: económicos, financieros, humanos, materiales y tecnológicos a través de herramientas y técnicas necesarias que marquen la

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

diferencia, así como el cumplimiento de sus obligaciones sociales independientemente del país en el que se encuentren.

Estos elementos se encuentran presentes en el control de gestión, definido por Flynn y Pessoa (2014) como un proceso que sirve para guiar la gestión organizacional hacia los objetivos y un instrumento para evaluarla. Centra su atención en la planificación y en el control, precisa de una orientación estratégica que dota de sentido sus aspectos más operativos. Se relaciona con la formulación de objetivos, fijación de estándares, programas de acción, utilización de recursos, medición de resultados, análisis de desviaciones, corrección del desempeño y mejoras. (p. 125). En este sentido, el control de gestión es un elemento importante para la gerencia, según López (2007), mejora “el proceso de toma de decisiones, la planificación y las posibilidades futuras de la organización, en la generación de información válida y oportuna”. (p.51).

La afirmación anterior, indica entonces, de acuerdo a Martínez (2019), que el control de gestión y su análisis representa el alcance de retos y desafíos, que permiten satisfacer las necesidades y expectativas debido a que de estos controles depende el buen funcionamiento de la empresa, tanto en el ámbito financiero como gerencial, de ahí que las empresas, deben mantenerse en una búsqueda continua de medios para la utilización eficiente de sus recursos.

Aunado a lo anterior, Martínez (2019), señala que se debe invertir grandes sumas de dinero que les permitan el desarrollo de un control de gestión eficiente y efectivo, para poder adaptarse a las necesidades del entorno a fin de satisfacerlas con su producción, razón por la cual, las investigaciones dirigidas a favorecer el uso de los recursos financieros, requieren de un estudio minucioso que permita determinar el correcto seguimiento, así como los mecanismos para replantar de forma eficiente la gestión empresarial.

Por lo tanto, el control de gestión busca de alcanzar un rendimiento óptimo de la organización no se concentra solo en el rendimiento funcional, sino que expande su actuación hacia la búsqueda de los objetivos perseguidos por la comunidad. En este sentido, Incoarte y García (2010), expresa que “el control de gestión es el proceso que mide el aprovechamiento eficaz y permanente de los recursos que posee la empresa para el logro de los objetivos previamente fijados por la dirección” (p.18). Desde esta óptica, es

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

importante recalcar que, el control de gestión se utiliza para calcular el aprovechamiento del recurso que posee la organización para con el alcance de los objetivos institucionales formulados.

En resumen, el control de gestión no puede conformarse con la verificación de los resultados reales con una norma preestablecida, sino que, tiene que orientarse a reconstruir de manera continua la norma de eficiencia en sí misma, mediante un planteamiento de diagnóstico permanente y la revalidación de los objetivos, tal como lo expone, Lorino (1993). Haciendo énfasis en la importancia que tiene el alcance de los objetivos establecidos, indiferentemente de si las actividades realizadas corresponden a las planificadas con anterioridad.

Se estima que el área total de la superficie venezolana, mide alrededor de 916.445 Km^2. y que la mitad de ella está cubierta con bosques que encierran recursos de importancia económica y que permanecen ignorados, esperando el estudio y el esfuerzo de la industria; dentro de este revestimiento de bosque natural, se encuentra la sub-región zona Sur del Lago de Maracaibo caracterizada por ser la despensa de Venezuela, dado que su principal actividad económica se encuentra enmarcada en el sector agropecuario en sus diferentes sistemas, tanto animal/vegetal, como agrícola/vegetal. Martínez (2010)

Hay que destacar que en este el sector de la economía, se encuentran las empresas agropecuarias que están conformadas por los recursos naturales, humanos, de capital, y con los factores tanto internos como externos que condicionan la gestión agropecuaria: como los factores climáticos, faenas de campo, políticas de estado, entre otros; este sector posee los requerimientos básicos para enfocar la atención y acciones necesarias para disminuir el deterioro económico, social, natural ocasionados por la subutilización de los recursos.

Según Guillén y Zambrano (2002), este sector ha sufrido una serie de transformaciones a causa de la crisis que ha venido experimentando durante muchos años. Esto se debe fundamentalmente a las erróneas políticas agrícolas y pecuarias que se han implementado, a la falta de motivación, educación y orientación hacia la actividad agropecuaria en general. En tal sentido, uno de los problemas que afrontan actualmente las empresas agropecuarias en nuestro país, es la falta de organización y control

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

administrativo-contable-financiero en todas sus operaciones y/o actividades que realiza día a día.

El control de gestión en el sector agropecuario, aunque fundamental para la eficiencia y sostenibilidad de las operaciones, enfrenta una serie de desafíos únicos. Ante lo mostrado, hay que señalar que estos problemas suelen estar relacionados con la naturaleza misma de la actividad agrícola, la variabilidad de los factores externos y la complejidad de los sistemas de producción. La complejidad inherente a los sistemas de producción agropecuaria es uno de los principales desafíos a la hora de implementar un efectivo control de gestión.

Esta complejidad se manifiesta en diversos factores que interactúan de manera dinámica y a menudo impredecible. Por lo cual, dicha complejidad de los sistemas de producción agropecuaria representa un desafío importante para el control de gestión. Sin embargo, mediante la adopción de estrategias adecuadas y el uso de herramientas tecnológicas, es posible superar estos desafíos y lograr una gestión más eficiente y rentable de las explotaciones agrícolas. Martínez (2019).

La agricultura de precisión ha revolucionado la manera en que se gestionan las explotaciones agrícolas, ofreciendo herramientas y tecnologías que permiten un control más preciso y eficiente de los procesos productivos. En el contexto del control de gestión, esta disciplina juega un papel fundamental al proporcionar información detallada y en tiempo real sobre el estado de los cultivos y los recursos, lo que permite tomar decisiones más informadas y optimizar el uso de los insumos. Se indica que si bien, la agricultura de precisión ofrece grandes beneficios, también presenta desafíos, como la inversión inicial en tecnología, la necesidad de capacitación del personal, así como la complejidad de los datos generados.

Sin embargo, las oportunidades que ofrece para mejorar la eficiencia, la sostenibilidad y la rentabilidad de las explotaciones agrícolas son innegables. En resumen, la agricultura de precisión es una herramienta fundamental para el control de gestión en la agricultura moderna. Al proporcionar información detallada y en tiempo real, permite tomar decisiones más informadas y optimizar el uso de los recursos, lo que se traduce en una mayor eficiencia y rentabilidad para los productores. Ahora bien, en relación a lo antes

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

mencionado, se plantean algunas características que conforman el control de gestión dentro del sector estudiado.

Dentro del sector agropecuario contexto de estudio, las unidades de producción agropecuarias enfocadas a la ganadería de doble propósito ubicadas en la zona Subregión Sur del Lago de Maracaibo, específicamente en el municipio Colón del estado Zulia, objetos de estudios, se pudo evidenciar que uno de los mayores problemas que se presentan es la inexistencia de un efectivo mecanismo de control de gestión claramente definido en el que se pueda sustentar la gerencia agropecuaria.

Lo antes mostrado, puede ser causado, porque el objeto de control de gestión existente, no es entendido de manera adecuada por la gran mayoría de estas empresas, ya que muchas de ellas, presentan ausencia de una planificación estratégica, ausencia de objetivos, metas y estrategias financieras y gerenciales que permitan conseguirlos, es decir, en la mayoría de la empresas agropecuarias presentan debilidades en el proceso para la toma de decisiones financieras, que se puedan requerir a corto, mediano o largo plazo, enfocándose solo en el cálculo de liquidez necesario para afrontar un período específico.

En función de lo anterior, el negocio agropecuario o agronegocio, pudiera estar ante un escenario desfavorable, incrementando las posibilidades de error en las actividades propias, evitando la posibilidad de mejoras en sus procesos internos, en sus fortalezas económicas y financieras del futuro inmediato, restringiendo las posibilidades de iniciar nuevas opciones de inversión y por tanto una disminución de la productividad y rentabilidad económica.

Para ello; Urdaneta (2016) infiere que: "…con los agronegocios, la industria rural, el progreso de capacidades organizacionales, especialmente de productores a mediana y pequeña escala y la tarea de comprensión e información para la toma de decisiones relacionadas con esta temática, con ello busca beneficiar y crear un ambiente favorable en los agronegocios".

Gerencia agropecuaria

El sector agropecuario venezolano, visto como una gran organización que ha cambiado en los últimos años, también necesita ser gerenciada, porque en la actualidad el

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

negocio agropecuario está afectado por mayores tasas de interés que limitan el acceso al financiamiento del cual depende. De igual forma, atraviesa por un incremento cada vez mayor en los costos de producción, por lo que necesita mejorar el uso de los insumos tecnológicos y energéticos. Sufriendo las consecuencias de los cambios de política por parte del Estado, en cuanto al otorgamiento de subsidios y a las políticas de protección y fiscales. Todo esto coloca a la empresa agropecuaria en una encrucijada: incrementar su eficiencia o correr el riesgo de desaparecer. Bermúdez (2005)

Según diversos estudios, el estancamiento del sector agropecuario es atribuible a diversos factores, entre ellos están las características de la unidad de producción, características propias del productor y de las circunstancias personales, familiares, climáticas, de mercado, políticas públicas y las actividades relacionadas con la gerencia de la unidad de producción. Con relación a la gerencia, en muchos casos, ésta es compartida con otros miembros de la familia como la esposa o hijos. Martínez y López (2011).

Para Guerra y Aguilar (2002) al referirse a las empresas agropecuarias, las denominan como agro negocio y las definen como una unidad de decisiones que combina recursos naturales (tierra, agua, clima, etcétera), humanos, capital, conocimiento (tecnología) e información para dedicarlos a producir bienes de origen vegetal, animal y (o) a la transformación de los mismos en bienes intermedios o de consumo final para un mercado determinado y dentro de una operación rentable", igualmente señalan que el agronegocio es "toda empresa que busca la mejor rentabilidad posible, a partir de la utilización eficiente y racional de sus recursos (p. 27).

La empresa ganadera para los autores García y Acero de La Cruz (2008), es definida como una unidad económica de producción, que combina factores y servicios productivos especializados en llevar a cabo un proceso, a fin de producir bienes que destina al mercado. Tradicionalmente se ha pensado que manejar una finca, es un asunto serio, pero fácil. De esta manera, los cambios globales sufridos por estos sistemas de producción, de comprobada complejidad, obligan a los productores agropecuarios a entender la necesidad de asumir el manejo de su finca como una empresa donde objetivos económicos, sociales y ambientales se conjuguen de manera efectiva y armónica en búsqueda constante de rentabilidad integral.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

La gerencia agropecuaria Bermúdez (2005), la define como gerencia de fincas, y para el autor, es el proceso de toma de decisiones, continua y permanente, mediante el cual los recursos limitados son colocados entre un número de alternativas de producción para organizar y operar el negocio agrícola y satisfacer los objetivos planteados. Esta definición reconoce que la gerencia es una posición que resuelve problemas y toma decisiones sobre qué y cuanto se quiere hacer, cómo se va a hacer, ver que se haga y cómo se ha realizado.

Como puede observarse, lo expuesto en párrafos anteriores, estas empresas se encuentran inmersa dentro del sector agropecuario de la economía, en el cual no se acostumbra a llamar “empresario” al productor agropecuario, de aquí surge la interrogante ¿es el productor agropecuario un verdadero empresario? nadie dudaría en responder afirmativamente, pero siendo las unidades de producción agropecuarias típicas en el país empresas unipersonales.

Ante lo expuesto, es fundamental indicar que, lo lógico sería que este empresario sea el gerente general de su empresa, pero la realidad que se vive es otro, incentivando esto una nueva pregunta ¿No es más semejante el “empresario agropecuario” a un gerente de producción? ya que sus funciones dentro de la empresa son simultáneas puesto que van desde las tareas de campo hasta la gerencia de la unidad de producción de una forma particular y en muchos casos, esta función es compartida con otros miembros de la familia, esposa o hijos.

Tipos de planes

Es fundamental destacar que, a los elementos de la planeación, también se les llama tipos de planes y según éstos, en este sentido igual se indica que toda operación debe tener un propósito o meta; es así como, generalmente el propósito de los negocios es la producción y distribución de bienes y servicios económicos. Ante ello, se señala que. entre los tipos de planes:

Visión

La visión, en tanto, es la capacidad de ver más allá, en el tiempo y el espacio, y por encima de los demás; significa visualizar, ver con los ojos de la imaginación, en términos

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

del resultado final que se pretende alcanzar. Es por ello que, para la organización, la visión conforma un sueño alcanzable a largo plazo, su meta, el futuro al que se aspira llegar en un tiempo determinado.

La visión plantea, entonces, cómo el administrador imagina a la organización funcionando en forma ideal, sin presiones de ninguna especie. La visión es la que permite soñar cómo será la organización. Ese sueño, sin embargo, debe ser realizable, no una fantasía que nunca sea posible transformar en realidad. Algunos autores la llaman el ideal institucional. Trueba (2004).

La visión, es la imagen que la organización define respecto a su futuro, lo que pretenderá. La visión es la visualización (deber ser) de la acción a desarrollar en el presente, pero también implica una imagen proyectada en el futuro de la organización que se desea, generalmente convoca a los actores internos y externos a luchar y comprometerse por los objetivos y proyectos de la organización. De esta manera se puede destacar que, la visión cumple con el objetivo de identificar el sentido general y la dirección hacia donde se mueve la institución.

Misión

La misión corresponde a la función o tarea fundamental de la organización; es el propósito de la institución. Responde a la definición más general sobre las funciones de aquella. En el caso de las instituciones estatales, tradicionalmente, puede tener un sentido social de bien común, lo que no significa que excluya la obtención de recursos o beneficios económicos para su propio financiamiento operacional o allegar recursos al Estado. Normalmente, puede ser derivada de la misión del organismo superior del cual depende. Trueba (2004).

Es así, como la misión expone el porqué de la existencia de la organización y el que se debe hacer. La misión es la descripción de la razón de ser de una compañía (real ser), en su enunciado expresa el objetivo de la empresa como un todo y se basa en el conocimiento que tiene la administración de la empresa, sobre las necesidades de recurso, de igual manera refleja la naturaleza del negocio y permite establecer su identidad y dirección.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Metas

Las metas para Trueba (2004), significa transformar los objetivos en cuantificables, y en determinar los tiempos y recursos con los que aquéllos se van alcanzar. Es decir, qué se va a hacer, cómo, cuándo y con qué. Son los propósitos o fines que el gerente desea alcanzar deben ser específicas, retadoras, y realistas. Las metas en una organización dan a sus actividades el sentido básico de dirección, las metas son medibles de manera cuantitativa.

Objetivos

Según Trueba (2004), los objetivos corresponden a las metas, fines o intentos que desea alcanzar la organización; qué es lo que se desea lograr, cómo se desea cumplirlo, con qué nivel de satisfacción, cuándo los resultados esperan ser satisfechos. Los objetivos constituyen la forma más básica de planificación. Los objetivos representan no solo el punto final de la planeación, sino también el lugar hacia donde se encaminan la organización, integración, dirección, liderazgo y control, por esta razón se dice que los objetivos son cualitativos, los objetivos son los fines que se persiguen por medio de una actividad de una u otra índole.

Actividad Agropecuaria

La actividad agropecuaria la definen los autores Aguirre y Ramírez (2004), como el desarrollo o proceso de explotación de la tierra y ganadería, caracterizado por la correlación que existe entre ellos. Esta correlación está dada porque los productos que genera la actividad agrícola, pueden utilizarse en la alimentación de las especies animales. Definiéndola entonces, como un conjunto de acciones, operaciones y tareas que se realizan en el sector primario de la economía con la finalidad de extraer y /o generar bienes y productos agrícolas.

Clasificación de la actividad agropecuaria

Actividades agrícolas

La actividad agrícola está formada por siembra, cultivo, cuidado, desarrollo y venta de los productos de la agricultura. Para los autores Aguirre y Ramírez (2004), se refiere al

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

conjunto de operaciones dirigidas a la explotación del suelo con la finalidad de obtener productos vegetales. Corresponde a la siembra o período vegetativo normalmente corto y comprende desde la siembra hasta la recolección, alcanzando un período comprendido entre 3 y 12 meses. Es fundamenta señalar que en este período se depende de las características climatológicas, así como del tipo de cultivos a producir, dentro de los cuales se pueden destacar: arroz, algodón, maíz, sorgo, leguminosas, ajonjolí, soya, fríjol, así como, el tomate.

Para estos autores, Aguirre y Ramírez (2004), la actividad agrícola de permanencia son aquellas actividades cuyo período vegetativo desde la siembra hasta la recolección son superiores a un año. Dentro de éstas se encuentran: caña de azúcar, cacao, café, pastos forrajes, árboles maderables, frutales, palmas. En este tipo de cultivos se debe tener en cuenta que en el transcurso del período vegetativo ocurren varias correlaciones. El desarrollo de las especies de esta actividad está condicionado por factores climáticos y de suelos.

Actividad forestal

Tiene con finalidad esencial la explotación racional de los bosques, para la obtención de los productos maderables. La actividad forestal para Aguirre y Ramírez (2004), comprende la explotación de bosques en forma permanente.

Actividad pesquera

Es importante indicar que, la actividad pesquera, es el proceso mediante el cual se aprovechan parte de los recursos avícolas, con el objeto de generar alimentos de consumo humano y proporcionar las proteínas de origen natural requeridas por la población, a través de la cría de alevines y/o generación de animales aptos, se garantiza la producción controlada de la especie.

Actividad Agrícola – Ganadera

Aquella en que la explotación es mixta y guarda relaciones de dependencia, es decir, cultivar para producir alimentos para los animales y cultivar para vender los productos, Aguirre y Ramírez (2004),

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Actividad Ganadera o Pecuaria

Según Aguirre y Ramírez (2004), comprende la explotación económica de las especies animales, tanto mayores como menores, especies menores: Hace referencia a la actividad de avicultura, cunicultura, apicultura, piscicultura y porcicultura. Especies mayores: Comprende las especies bovinas, equinas, caprinas y ovinas. Por su parte, Martínez (2025), define la actividad agropecuaria como una actividad ganadera conformada por la cría, levante, desarrollo y ceba de ganado con criterios económicos.

Es importante indicar que esta actividad comprende la crianza de animales para utilizarlos en la explotación de ganadería de engorde y/o para producir productos susceptibles de ser inventariados de forma separada del animal que lo genera, tales como: huevos, leche, esta actividad puede dividirse en ganadería menor y ganadería mayor, tal como se muestra a continuación:

Ganadería Menor:

Porcinos: Se clasifican en verracos (padres), marranas (madres), y levantes (lechones).

Aves: Las gallináceas (gallinas), es el renglón más desarrollados de esta especie, y en menor grado los pavos. La avicultura se desarrolla en tres áreas de producción: producción de huevos para el consumo, producción de pollos y engorde y producción de huevos fértiles.

Ganadería Mayor:

Bovinos: Representa la mayor proporción de la actividad ganadera en Venezuela. Su clasificación se realiza por edades y peso (becerros (as), mautes (as), novillos (as), vacas, toros) y se especializa su desarrollo en tres áreas de producción: ganadería de cría, ganadería de ceba, ganadería de leche.

Equinos: Se clasifican en caballos y yeguas.

Los sistemas de producción ganadera

Los sistemas de producción ganadera constituyen un conjunto de actividades variadas y de complejas relaciones, las cuales son planificadas, diseñadas, ordenadas,

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

coordinadas, dirigidas y/o ejecutadas por el hombre, en su papel de productor-gerente-dueño. Dado que el hombre es ese factor impulsador y organizador de todos los recursos que se manejan en la empresa agropecuaria, posee también la responsabilidad de participar directamente como uno de los recursos productivos de estos sistemas, a la vez de agente decisor del uso y distribución de los mismos.

Según González (1992), estos sistemas ganaderos constituyen un sistema alternativo que resulta viable para producir leche y carne, ya que aprovecha para ello los recursos forrajeros disponibles, la tecnología desarrollada a lo largo de los años y la diversidad de condiciones agroclimáticas. Sin embargo, el manejo gerencial llevado a cabo en estos sistemas productivos, ha sido blanco de críticas y en algunos casos de dudas de su existencia, pues surge la interrogante, si realmente se aplican criterios y conceptos gerenciales en el manejo de estas empresas de alta sensibilidad no solo ambiental, sino también económica y de carácter político y social.

La ganadería de doble propósito es un sistema de producción de leche y carne a bajo costo que contempla animales mestizos y en el cual la vaca y la cría constituyen una unidad biológica natural apoyada en el pastoreo, manteniendo como elementos básicos, la sencillez, flexibilidad, estabilidad e ingresos diarios. La proporción de los ingresos, con relación con la venta de leche y animales de carne puede variar dependiendo de los objetivos, de las expectativas económicas de cada productor, de las zonas climáticas y de las condiciones de suelos.

Igual se señala que estos sistemas se pueden clasificar según el Ministerio de Producción y Comercio (MPC) en: Carne-leche (Llanos), intermedios y leche y carne (Región Centro Occidental y Cuenca del Lago de Maracaibo), expuesto por, González-Stagnaro (1992). Los sistemas ganaderos de doble propósito, establecidos en tierras y comunidades venezolanas, a través de varias generaciones han probado ser una opción viable, ecológica, técnica, económica y socialmente sustentable capaz de catapultar el abastecimiento estratégico de leche y carne bovina para contribuir a la seguridad alimentaria de los venezolanos, en la medida en que se apliquen a su desarrollo político, estrategias y acciones cónsonas con la condición de “rubros banderas” que les ha asignado el Estado Venezolano.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

CONTROL DE GESTIÓN

La definición de control de gestión, no es única, debido a que varía según el autor y con el transcurso de los años, ya que el constante cambio del entorno conduce a una evolución en la forma de pensar y actuar, así como en los métodos, mecanismos y herramientas empleadas para dirigir una organización, Bejas (2015). Sin embargo, su propósito principal es optimizar recursos, coordinar las distintas áreas de la empresa y facilitar la toma de decisiones basada en datos objetivos.

Coincidiendo con la definición de Cuevas (2013) sobre el control de gestión, explica que es un sistema de información-control superpuesto y enlazado continuamente con la gestión, su finalidad es definir los objetivos compatibles, establecer las medidas adecuadas de seguimiento y proponer las soluciones específicas para corregir las desviaciones, es un proceso dinámico que moldea la toma de decisiones para hacer posible el futuro o la "situación deseada" en la organización (p. 158).

A diferencia del autor anterior, los siguientes autores definen el control de gestión más como una función de control ya que según Horngren, Datar y Goster (2011), se encarga de medir, registrar y controlar los resultados reales obtenidos, calcular las desviaciones mediante comparación entre los valores de los objetivos previstos y los valores reales complementados con un análisis horizontal y vertical en valores relativos y la implantación de indicadores de gestión, a partir de los cuales se propicien los medios para detectar los orígenes y las causas de las desviaciones y se proporcione la información para la toma de decisiones correctoras, la adopción de medidas preventivas, entre otros aspectos que permitirán dirigir a la organización hacia la consecución de los resultados esperados (p. 157).

Para Nava Rosillón (2021), es una función de la gestión acompañada de la planificación, organización y dirección, se lleva a cabo a través de un proceso que demanda un sistema conformado por personas, procedimientos, equipos y recursos; enfocado en los resultados de la actividad empresarial mediante la medición del desempeño de los miembros de la organización en pro de una toma de decisiones encaminada hacia el alcance de la estrategia y objetivos previamente establecidos (p17.)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Al respecto, Merchant y Otley, (2007), función enfocada en la búsqueda de garantizar el eficiente desempeño de las organizaciones. Para Pérez – Carballo (2013, p. 29) es una función por la cual la dirección se asegura que los recursos son obtenidos y empleados eficaz y eficientemente para el logro de los objetivos de la organización. De igual manera para Villanueva (2019), es una "función de análisis, supervisión y transmisión de información necesaria para la toma de decisiones".

Se evidencia con las definiciones de los autores citados, que el control de gestión tiene como función gerencial lograr el desempeño óptimo de la organización, no se centra únicamente en el desempeño laboral, sino que extiende su desempeño hacia el logro de las metas donde prevalezca el desempeño de los colaboradores, la eficacia, eficiencia, los objetivos, revisión, información y toma de decisiones organizacionales.

Para Rubio (2008, p. 13), el control consiste en "cuantificar el progreso realizado por el personal en cuanto a los objetivos marcados," involucrando a los miembros de la organización. Y para los autores Jordan, Carvalho y Rodrigues (2008), el control de gestión es un conjunto de instrumentos conducentes a la delegación de autoridad y asignación de responsabilidades, cuyo manejo está dirigido a la toma de decisiones y su ejecución, a través de la motivación de los directivos hacia la obtención de los objetivos estratégicos de la empresa.

Ahora bien, es significativo destacar que existen autores que definen al control de gestión como un sistema, para Barajas (2008) el control de gestión está referido a establecer sistemas que permitan medir los resultados y corregir los desvíos que se presenten, con el objetivo de asegurar que los planes diseñados se logren. Por su parte Reyes (2007) lo define como el establecimiento de un sistema enfocado en medir los resultados presentes y pasados con respecto al futuro para determinar si los resultados esperados han sido alcanzados.

De las definiciones anteriores se puede inferir que, el control de gestión es un proceso que permite guiar la gerencia hacia la consecución de los objetivos organizacionales, convirtiéndose en un instrumento que permite evaluarla, por lo que el control de gestión, no debe ser reducido a la función de control en el entendido como evaluación y corrección del desempeño solamente, sino que comprende también la fase de

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

planificación porque durante el proceso de definir objetivos se determinan las formas de medirlos, y su cuantificación en el estándar.

Adicionalmente, es un sistema abierto, dado que se encuentra integrado por un sinnúmero de controles, cada uno de los cuales está integrado con los objetivos que son perseguidos por las organizaciones, que a su vez está determinada por los procesos de retroalimentación que son los que le otorgan la capacidad de diagnóstico al control de gestión, dado que busca la comprobación, verificación y medición de los resultados pasados, actuales, así como los futuros, para determinar si se están logrando los resultados esperados.

Haciendo un análisis de todas las definiciones de control de gestión citadas, los autores lo definen como el conjunto de acciones que están destinadas a ajustar las desviaciones que surjan durante la ejecución de los planes que están previamente establecidos en la empresa; esto se logra mediante la comparación entre los resultados obtenidos y los previstos, aplicando las medidas adecuadas al momento de que se presenten las diferencias entre lo esperado y lo logrado, en este sentido, el control de gestión impulsa la supervisión constante y el seguimiento continuo de las decisiones implementadas en la organización.

Elementos del control de gestión

El control de gestión es un elemento vital en una organización, ya que puede llevarla al cumplimiento efectivo de todas las metas planificadas. Un buen control permite monitorear las actividades y así comprobar si se ajustan a lo planeado, revisando las fallas que este pueda tener para luego corregirlas, tal como lo destacan los autores, Sánchez y Sánchez (2022).

En este sentido, el control de gestión es un proceso integrado que suma varios componentes y que no deben estar aislados del conjunto de la empresa y todo el personal que en ella labora debe estar comprometido en su funcionamiento, razón por la cual está compuesto de diferentes elementos necesarios que se deben tener en cuenta según los teóricos Nogueira, Hernández y Negrín (2003), de los cuales a continuación se hacen mención:

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Elementos humanos

El elemento humano es el recurso esencial para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados. Son ellos los que concentraran todos sus esfuerzos en pos de lograr la realización de la estrategia, porque se encargaran de ejecutar o realizar las tareas o encargos de cada una de las partes de la estructura organizacional que se haya definido. En el control de gestión, se requiere su participación según el nivel de autoridad con el que fue embestido al asignarse las responsabilidades en la organización, así como en el establecimiento de estándares de desempeño, en la determinación de un estilo de gestión acorde a los valores y creencias de la cultura organizacional y en el reconocimiento de los logros alcanzados.

La participación de las personas, en definitiva, constituye la acción, la ejecución, la gestión; es principalmente el control de actuar de los ejecutivos de las empresas, además de la gestión de los otros niveles inferiores. En definitiva, el elemento humano corresponde al objeto del control de gestión, ya que es quien toma las decisiones y lleva a cabo la gestión.

Sus habilidades técnicas, las capacidades y conocimientos que los miembros traen a la organización son, desde luego, un factor decisivo del que dependerá la competencia con que realizan su trabajo y por ende permiten el logro de los objetivos de la empresa. Constituyéndose en un sistema social interno de la organización, que está compuesto por individuos y grupos, tanto grandes como pequeños.

Estructura

Es significativo indicar que la estructura, define las relaciones oficiales de las personas en el interior de las organizaciones. Se necesitan diferentes trabajos para ejecutar todas las actividades de la organización y estos deben estar relacionados en alguna forma estructural para que se realicen de la forma más eficiente. Asimismo, se indica que la estructura se relaciona principalmente con el poder y los deberes. En resumen, se destaca que, la estructura es el marco organizativo que soporta el control de gestión, permitiendo de esta manera, distribuir responsabilidades, coordinar acciones, así como, asegurar que la información fluya adecuadamente para la toma de decisiones y el logro de los objetivos empresariales.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Tecnología

En función de esta apartado, se indica que la tecnología, proporciona los recursos con los que trabajan las personas e influye en la tarea que desempeñan. El gran beneficio de esta es que permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo y a la vez que este sea de más calidad y bien calificado, pero también restringe al personal en diferentes formas. En conclusión, la tecnología es un pilar fundamental del control de gestión actual, ya que potencia la capacidad de análisis, la eficiencia operativa y la alineación estratégica en las empresas.

METODOLOGÍA

El estudio es de naturaleza cuantitativa, dentro del contexto descriptivo haciendo referencia a la profundidad del estudio, puesto que se especificaron los aspectos observados tomando en cuenta los elementos relacionados al control de gestión por parte de la gerencia agropecuaria. El diseño de campo no experimental, transversal o transeccional.

La población estudiada estuvo ubicada en la Zona Subregión Sur del Lago de Maracaibo, específicamente en el municipio Colón del estado Zulia, comprendiendo las empresas del sector agropecuario existentes dedicadas a la ganadería de doble propósito, entendiéndose por sector agropecuario a todas aquellas unidades de producción agropecuaria que importan y/o exportan determinados productos agrícolas o pecuarios en cualquier lugar del mundo.

Cabe señalar que esta población según datos obtenidos por el Ministerio del Poder Popular para la Agricultura y Tierra, específicamente del Instituto Nacional de Tierras en visitas realizadas a la Oficina del Área de Registros Agrario (INTI) ORT Zona Sur del Lago (2019), que abarca los municipios Catatumbo; Francisco Javier Pulgar; Jesús María Semprúm; Sucre y el municipio Colón del estado Zulia, asciende a un total a cuatro mil ochocientos catorce (4.814) predios, estas unidades de producción formalmente registradas y asociadas a sus diferentes representantes de gremios ganaderos y agricultores.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

El siguiente cuadro 1, se especifica la cantidad de unidades de producción agropecuarias (UPA), que están enfocadas a la ganadería de dobles propósitos, ubicadas en el municipio Colón, con una extensión en hectáreas que ascienden entre 50 y 150mtrs. cada una, según sus parroquias, distribuidas las mismas de la siguiente forma:

Cuadro 1. Distribución de unidades de producción agropecuarias enfocadas a la ganadería de doble propósito, municipio colon, extensión en hectáreas entre 50 y 150ha

Parroquia	Cantidad hectáreas	Total UPA	% Producción	Pecuario	% producción	Agrícola
El Moralito	50 - 150	185	40	74	60	111
San Carlos		67	80	53,6	20	13,4
Santa Bárbara		47	70	32,9	30	14,1
Santa Cruz		118	90	106,2	10	11,8
Urribarrí		60	30	18	70	42
Total, Unidades de Producción de Ganadería de Doble Propósito municipio Colon del estado Zulia		**477**		**284,7**		**192,3**

Nota: Instituto Nacional de Tierras, Oficina del Área de Registros Agrario (INTI) ORT Zona Sur del Lago (2025).

Muestra

Se manejó un muestreo no probabilístico intencional por conveniencia, estableciéndose como muestra el diez por ciento (10%) de la población existente la cual es accesible, representado por cuarenta y ocho (48) unidades de producción agropecuarias (UPA) enfocadas a la ganadería de doble propósito, la selección de las mismas respondió a dos (02) criterios de selección que obedecen al muestreo estratificado, que consiste en fragmentar la población en subgrupos con integrantes parecidos entre sí en cuanto a una o varias características particulares. Estos criterios son los siguientes:

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

1. El primero el de estratificación, representado por la selección de las unidades de producción que posean características similares con respecto al tipo de actividad que realizan, es decir, que estén enfocadas a la ganadería de doble propósito: agrícola-animal, y comprender una extensión territorial de 50 a 150 hectáreas, y

2. Como segundo criterio, la ubicación de las unidades de producción que se encuentran ubicadas al Sur del Lago de Maracaibo específicamente en el municipio Colón del estado Zulia.

Se utilizó como técnica la encuesta y como instrumento un cuestionario dicotómico, compuesto por preguntas cerradas de selección simple, donde el encuestado pudo seleccionar entre dos alternativas, Si y No; su aplicación se realizó de manera objetiva a través de una entrevista por una persona calificada. El instrumento del presente estudio tuvo validez de contenido bajo la técnica de juicio de tres (03) expertos conocedores del área en gerencia agropecuaria y metodología de la investigación, que garantizaron la validez de contenido.

El procesamiento y análisis de los mismos fue cuantitativo, utilizando como técnica la estadística descriptiva, construyendo una matriz para el cálculo de resultados en frecuencia absoluta (%) y frecuencia relativa (f1), para la interpretación de resultados y elaboración de conclusiones. Con los resultados obtenidos, se realizó el análisis de cada cuadro de manera cualitativa derivado de la opinión de los investigadores y apoyada o refutada por los autores, constatando la información recabada con los principales postulados teóricos.

RESULTADOS Y DISCUSIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

A continuación, se presentan los resultados obtenidos con la aplicación del instrumento a las cuarenta y ocho (48) unidades de producción agropecuarias (UPA) enfocadas a la ganadería de doble propósito, con una extensión territorial de 50 a 150 hectáreas, ubicadas en la Subregión Zona Sur del Lago de Maracaibo específicamente en el municipio Colón del estado Zulia.

Para la interpretación de dichos resultados se utilizó la estadística que permitió clasificar, calcular, analizar y resumir la información numérica obtenida sistemáticamente,

representando los datos obtenidos por cada indicador específico en la investigación, siguiendo la secuencia de los objetivos específicos, lo que permitió establecer las relaciones existentes entre las teorías expuestas y la realidad del problema presentado en las unidades objetos de estudios. A continuación, se presentan los resultados y sus respectivos análisis.

Cuadro 2. Elementos Humanos

Variable: Control De Gestión		**Alternativas**			
Dimensión: Elementos					
N°	**Indicador:** Humanos	**SÍ**	**NO**	**SÍ (FA)**	**NO (FA)**
1	¿Los empleados son considerados el activo intangible más valioso en el agro negocio?	100%	0%	48	0
2	¿El talento humano un factor decisivo para la toma de decisiones?	100%	0%	48	0
3	¿Las actividades que realizan el talento humano están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio agropecuario?	40%	60%	19	29

Nota: Elaboración propia (2025)

En el cuadro 2, se presentan los resultados de los elementos Humanos del control de Gestión, encontrando que el 100% de los productores consideran que los empleados de las unidades de producción agropecuarias (UPA) enfocadas a la ganadería de doble propósito, ubicadas en la Subregión Zona Sur del Lago de Maracaibo, específicamente, en el municipio Colón del estado Zulia.

Cabe señalar que éstos son el activo intangible más valioso porque son un factor decisivo para la toma las decisiones acordes a los valores organizacionales para el logro de los objetivos del agronegocio, coincidiendo con lo expuesto por los autores Nogueira, Hernández y Negrín (2003), quienes expresan significativamente que, el elemento humano es el “recurso esencial para el éxito o fracaso del logro de los objetivos trazados…” (p. 65).

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Por otra parte, se hace importante señalar que el 60% de los productores expresan que las actividades que realiza el personal de las unidades de producción no están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio agropecuario, contradiciendo de esta manera lo planteado por Alejua (2002), quien explica que, “desde el punto de vista Gerencial, se fijan objetivos y metas muy sencillas centradas sobre todo en el aspecto técnico del cultivo (que son además poco conocidos y poco compartidos por los miembros de la finca)”.

Esta realidad evidencia que las actividades tanto gerenciales como productivas, están basadas en la experiencia acumulada de los trabajadores, de años de trabajo en un mismo lugar, de seguir un proceso sistemático que permita alinear las actividades diarias con los objetivos y metas previamente planificadas por el negocio agropecuario. Considerando lo antes mencionado, es preciso mostrar lo expuesto por los autores Martínez y Arteaga (2016), quienes señalan que, “es de gran importancia la aplicación de estrategias gerenciales de forma eficaz y eficiente… para establecer y alcanzar los objetivos que persigue la unidad de producción agropecuaria, con el propósito de obtener mayores y continuos beneficios, que desde el punto de vista de producción satisfaga las necesidades actuales de consumo, así como, el aporte a la economía”.

Es preciso recalcar que, cuando las actividades realizadas por los empleados, no están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio agropecuario, es difícil evaluar su desempeño y/o efectividad de los procesos administrativos, así como de producción; por lo que se genera incertidumbre, desmotivación, baja producción, porque los trabajadores del campo no comprenden cómo su trabajo puede contribuir al éxito de la finca.

Es posible entonces, se enfoquen en actividades que probablemente no aporten valor real a la unidad de producción, complicando la toma de decisiones oportunas y una posible reducción de la productividad, la clave para evitarlo sería tener una comunicación efectiva que permita el intercambio y divulgación de información de todas las aristas coexistentes en la organización agropecuaria, donde confluyan un plan estratégico bien definido y un liderazgo que garantice la participación de los trabajadores para que todos los esfuerzos se dirijan hacia un mismo propósito.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Cuadro 3. Estructura

		Alternativas			
N°	**Indicador: Estructura**	**SÍ**	**NO**	**SÍ (FA)**	**NO (FA)**
4	¿La visión, misión como metas planteadas por la unidad de producción son conocidas por sus empleados?	40%	60%	19	29
5	¿El trabajo que realiza el personal está relacionado con su filosofía empresarial?	40%	60%	19	29
6	¿Las relaciones interpersonales están vinculadas con el poder que se requiere para ejecutar las actividades establecidas?	70%	30%	34	14

Nota: Elaboración propia (2025)

En el cuadro 3, se observa que el 60% de los encuestados no conocen la misión, visión y metas planteadas por las unidades de producción objetos de estudios, razón por la cual, el trabajo que realiza el 60% de los empleados no está relacionado con su filosofía empresarial, esta realidad coincide con lo manifestado por Alejua (2002), quien refiere que, “las fincas … se caracterizan por pertenecer generalmente a pequeños productores, con una organización y funcionamiento simple, donde el encargado de realizar las escasas funciones gerenciales que aplican es el dueño”.

No existe en ellas …estructura organizacional, una planificación, programación ni evaluación por escrito o sistematizada que les permita delinear el curso de acción de su proceso productivo”; aunque, el 70% de las unidades de producción encuestadas expresaron que sus relaciones interpersonales están vinculadas con el poder que se requiere para ejecutar las actividades establecidas dentro de su sitio de trabajo, coincidiendo con el postulado del mismo autor Alejua, Cit al., quien explica que “existen fincas en las que se trata de establecer buenas relaciones de trabajo con el personal y su entorno”.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Considerando lo anteriormente expuesto, se puede inferir que, la filosofía del agro negoció no es conocida por su personal, contradiciendo lo expresado por las teorías de los autores, Nogueira, Hernández y Negrín (2003), puesto que "los trabajos a ejecutar en la organización deben estar relacionados en alguna forma estructural para que se realicen de la forma más eficiente". Asumiendo lo antes señalado, es importante resaltar que, la filosofía empresarial del agro negoció es un campo de estudio que busca analizar y comprender los valores, principios y perspectivas que guían las decisiones y acciones en el sector agroalimentario, este campo se encuentra en constante evolución, ya que busca responder a los desafíos globales como la seguridad alimentaria, la sostenibilidad ambiental y la equidad social.

Reflexionando lo antes señalado, es significativo indicar que cuando la misión, visión y metas (filosofía empresarial) planteadas en la unidad de producción es desconocida por los empleados, estos se sienten desorientados porque desconocen hacia dónde se dirigen a nivel organizacional en la finca, lo cual puede influir de forma negativa, generando la sensación como de barco a la deriva, porque el trabajo realizado no se alinea con la filosofía empresarial.

Por lo tanto, las tareas diarias pueden no estar relacionadas con los objetivos, dedicándose a actividades que no son prioritarias para el negocio agropecuario, convirtiendo a la toma de decisiones en un proceso reactivo, dado que los trabajadores y/o gerentes pueden accionar basados en lo que parece correcto para el momento, sin tomar en consideración como esas tareas puedan impactar al negocio agropecuario a largo plazo, ocasionando posibles errores, lo cual tiende a perjudicar la productividad y la competitividad.

Por ello es fundamental, que la gerencia agropecuaria se enfoque hacia una comunicación estratégica, donde se impregne al personal que labora en dichas empresas, la identidad organizacional, de forma sencilla a través de la comunicación en todos los niveles de la organización. Lo mencionado se inicia, desde involucrar a los empleados en el planteamiento de objetivos más pequeños y en la resolución de problemas, hasta la promoción de la apropiación y participación del cumplimiento de todos los planes de la empresa.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Cuadro 4. Tecnología

		Alternativas			
	Indicador: Tecnología	**SÍ**	**NO**	**SÍ (FA)**	**NO (FA)**
7	¿Se realiza frecuentemente inversión en nuevas Tecnologías de Información para el negocio agropecuario?	75%	25%	36	12
8	¿La gerencia del agronegocio proporciona los recursos tecnológicos necesarios al talento humano para que lleven a cabo su trabajo?	100%	0%	48	0
9	¿El recurso proporcionado por la gerencia permite que las personas realicen mayor cantidad de trabajo, a su vez sea de calidad?	100%	0%	48	0

Nota: Elaboración propia (2025)

En el último elemento del control de gestión referido a la tecnología se evidencia que en el 75% de las unidades de producción realiza frecuentemente inversión en nuevas tecnologías de información para el negocio agropecuario, y aunque esto suceda, se demuestra que el 100% de las gerentes agropecuarios proporcionan los recursos tecnológicos necesarios al talento humano para que lleven a cabo su trabajo, permitiendo que el 100% de los empleados realice su trabajo en mayor cantidad, calidad y que a su vez sea calificado.

Lo expuesto, está afirmando por lo establecido por Alejua (2002), quien expresa que “la mayoría de los productores reciben asistencia técnica y existe un patrón tecnológico establecido donde el productor participa con el técnico en la toma de decisiones del paquete tecnológico a utilizar”; demostrando de esta forma los importantes beneficios que obtiene la unidad de producción al proporcionar al talento humano los recursos necesarios para desempeñar sus funciones.

Las tecnologías de la información (TI) están transformando radicalmente el sector agropecuario, permitiendo una gestión más eficiente, precisa y sostenible de las

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

operaciones agrícolas. Al integrar herramientas digitales y datos en los procesos productivos, los agricultores pueden tomar decisiones más informadas, optimizar el uso de recursos y aumentar su productividad. Sotomayor; Ramírez y Martínez (2021), aseveran que: “es por este motivo que el cambio tecnológico es esencial para hacer frente al estancamiento de la productividad, mejorar la eficiencia productiva y la competitividad”.

El cambio tecnológico es un motor fundamental para impulsar la productividad y la competitividad del negocio agropecuario. Sin embargo, es importante abordar los desafíos asociados a su implementación para garantizar que los beneficios se distribuyan de manera equitativa y sostenible; razón por la cual, la gerencia del agronegocio tiene la responsabilidad de invertir en tecnología adecuada, de punta y ponerla en manos del personal, brindándoles la capacitación necesaria para su uso adecuado.

Cabe destacar que, por muy avanzada que sea una herramienta, esta no producirá resultados si el personal no está capacitado y equipado para usarla, fomentando de esta forma en la unidad de producción agropecuaria su adecuación e inclusión en el sector económico tecnificado. De lo contrario, la falta de estos recursos con la consecuente gestión sobre los mismos, pueden comprometer resultados relacionados con la productividad, la eficiencia y la competitividad de la empresa.

REFLEXIONES FINALES

Al identificar los elementos que constituyen el control de gestión financiera en la gerencia agropecuaria enfocada a la ganadería de doble propósito, ubicadas al sur del lago de Maracaibo específicamente en el municipio Colón del estado Zulia, se concluye que son aplicados como un proceso integrado que suma los componentes fundamentales en toda empresa como son el recurso humano, estructural y tecnológico; dado que los empleados son el activo intangible más valioso de la empresa, siendo un factor decisivo para la toma las decisiones acorde a los valores organizacionales para el logro de los objetivos.

Por otra parte, aunque las actividades que realizan no están claramente alineadas con los objetivos y metas del negocio agropecuario dado que no conocen la filosofía empresarial del agronegocio, pero las relaciones interpersonales están vinculadas con el poder que se requiere para ejecutar las actividades establecidas; esta filosofía ofrece un

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

marco conceptual para analizar y comprender los complejos desafíos que enfrenta el sector agroalimentario en la actualidad. Al promover un enfoque más holístico y reflexivo, esta disciplina contribuye a construir un futuro más sostenible y equitativo para todos.

En cuanto a la inversión en nuevas tecnologías de información, se realiza frecuentemente su adquisición para el negocio agropecuario, razón por la cual, la gerencia proporciona los recursos tecnológicos necesarios para que el talento humano lleve a cabo su trabajo, permitiendo que el trabajo se realice en mayor cantidad, de calidad y calificado. En síntesis, invertir en tecnologías de información es estratégico para la gerencia agropecuaria, ya que impulsa la competitividad, la sostenibilidad y la capacidad de respuesta ante los desafíos actuales y futuros del sector.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aguirre, J. y Ramírez, G. (2004). *Elementos Conceptuales para la Administración y Control de Empresas Agropecuarias*. 2da. Edición.

Alejua, H. (2002). *Caracterización y análisis del proceso gerencial aplicado por los productores del maíz del municipio turen, estado portuguesa, Venezuela.* En agroalimentaria N°14. Enero-junio 2002 CIAAL. Universidad de los Andes15-25.

Bejas, A. (2015). *Análisis de los mecanismos de control de gestión para el uso de los recursos financieros de las oficinas administrativas del IVSS sector Aragua.* Trabajo de grado presentado para optar al título de magíster en administración de empresas mención: finanzas. Universidad de Carabobo facultad de ciencias económicas y sociales.

Bermúdez, A. (2005). *Manual de Ganadería Doble Propósito. Gerencia de fincas agropecuarias.* Fusagri, Maracaibo-Venezuela.

Cuevas, C. (2013). *Contabilidad de Costos. Enfoque Gerencial y de Gestión.* (10a.ed.). Bogotá: Prentice Hall.

García, A. y Acero de la Cruz, R. (2008). *Gestión de empresas ganaderas y veterinarias.* Versión digitalizada. http://www.uco.es/dptos/prodanimal/economía/APOYODOC/libro%20gestion/capi1 Revisado 23 abril 2008.

González, B. (1992). *Ganadería mestiza a base de pastos en condiciones húmedas y subhúmedas de la Cuenca del Lago de Maracaibo.* En: González-Stagnaro (Ed) Ganadería Mestiza de Doble Propósito. Maracaibo, Venezuela. Ediciones Astro Data. 367-379 pp.

González-Stagnaro. (1992). *Ganadería mestiza de doble propósito. Facultad de Agronomía.* Universidad del Zulia (LUZ). Maracaibo, Venezuela.

Guerra, G. y Aguilar, A. (2002). *La planificación estratégica en el agronegocio*. Editorial Limusa. México.

Guillén y Zambrano. (2002). *Diseño de un Sistema de Información Agrogerencial para el Manejo de los Costos de Producción en Fincas Plataneras, Parroquia el Moralito, municipio Colon, estado Zulia.* Tesis inédita, Universidad Nacional Experimental Sur del Lago Jesús María Semprúm (UNESUR) Santa Bárbara de Zulia – Venezuela.

Hernández Nariño A. (2010). *Contribución a la gestión y mejora de procesos en instalaciones hospitalarias del territorio matancero* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Matanzas, Cuba: Universidad de Matanzas Camilo Cienfuegos.

Horngren, C., Datar, S y Goster, G. (2011). Contabilidad de Costos. (12a. ed.). México: Pearson Prentice Hall.

Inciarte, D. y García, J. (2010). *Planificación Estratégica y Control de Gestión en las Gerencias de Servicio de la Industria Petrolera. Universidad Rafael Belloso Chacín.* (URBE). Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPX200102ZU2313 / ISSN: 1856-6189. Volumen 7 Edición No 2 – Año 2010.

Jones, G. y George, J. (2010). *Administración Contemporánea*. 6ta edición, México Mc Graw-Hill

Jordan, N.; Carvalho, J. y Rodrigues, J. (2008). *O Controlo de gestãoao serviço da estratégia e dos gestores*. (8a ed.). Lisboa. Áreas Editora.

López, E. (2007). *Sistema de Control de Gestión Financiero para la toma de decisiones para una empresa familiar basado en el balance Scorecar (BSC).* Caso de estudio: Inversiones SAMOR C. A. Trabajo de grado para optar al grado de Especialista en Gerencia mención Finanzas ante la Universidad Nacional Experimental de Guayana.

Lorino, P. (1993). *El control de gestión estratégico. La gestión por actividades,* Ed. Alfaomega - Marcombo, España.

Martínez, E. (2010). *Modelo de control de gestión para unidades de producción agropecuaria enfocadas a la ganadería de doble propósito ubicadas en el municipio Colon del estado Zulia.* [Tesis presentada en opción al grado científico de Magister en gerencia empresarial]. Universidad Fermín Toro. Vice-Rectorado Académico. Mérida-Venezuela.

Martínez, E. (2019). *El control de gestión como herramienta decisiva en el negocio agropecuario.* [Tesis Presentada En Opción Al Grado De Licenciada En Contaduría Pública]. Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago “Jesús María Semprum”. Zulia – Venezuela.

Martínez, E. (2025). *Visión sistemática del control de gestión en la praxis del agronegocio.* [Tesis Doctoral presentada en opción al grado de Doctor en Ciencias Gerenciales mención Gerencia Agropecuaria]. Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago “Jesús María Semprum”. Zulia – Venezuela.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)

Martínez, E. y Araque, D. (2005). *Análisis de los sistemas de información financieros, y su influencia en la rentabilidad económica de las unidades de producción agropecuarias, ubicadas en el municipio colon del estado Zulia.* [Tesis Presentada En Opción Al Grado De Licenciada En Administración de Empresas Agropecuarias]. Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago "Jesús María Semprum". Zulia – Venezuela.

Martínez, E. y Arteaga, Y. (2016). *Desempeño Gerencial del Empresario Agropecuario en el municipio Colon del estado Zulia.* Universidad Nacional Experimental Sur Del Lago "Jesús María Semprum". Revista científica Saberes a Cielo Abierto. Área gestión empresarial. Vol 1 n°1. Julio 2016, p.47-54. Zulia – Venezuela.

Merchant, K.; y Otley, D (2007). *A review of the literature on control and accountability. Handbook of Management Accounting Research.* Elsevier Ltd.

Nava, M. (2021). *Concepto de control de gestión y su importancia ante la pandemia COVID-19. SUMMA.* Revista disciplinaria en ciencias económicas y sociales, 3(2), 1-39. DOI: www.doi.org/10.47666/summa.3.2.37

Negrín, E. (2003). *El mejoramiento de la administración de operaciones en empresas de Servicios Hoteleros* [Tesis presentada en opción al grado científico de Doctor en Ciencias Técnicas]. Departamento de Ingeniería Industrial de la CUJAE: CUJAE.

Nogueira, D., Hernández, M., Negrín, E. (2003*). Control de gestión: dimensiones y diagnóstico permanente.* Revista científica industrial/vol. xxiv/no. 1/2003.

Ordóñez, 2002. *Aportes metodológicos de estudio e intervención de los agronegocios. Una teoría, tres modelos y tres casos.* Paper presentado en la Asociación Argentina de Economía Agraria. Buenos Aires. Octubre.

Pérez-Carballo, VJ. (2013). *Control de Gestión Empresarial. Texto y casos.* Libros profesionales de empresa 8va edic. revisada y actualizada. Esic Editorial. ISBN: 978-84-7356-896-8 Madrid-España.

Reyes, A. (2014). *Administración de empresas. Teoría y práctica (primera parte).* México. Limusa.

Robbins P. y Coulter, M. (2005). *Administración.* Octava edición. Pearson Educación, México, 2005. ISBN: 970-26-0555-5. Área: Universitarios.

Rubio, P. (2008). *Introducción a la Gestión Empresarial.* Instituto Europeo de Gestión Empresarial.

Sánchez, H.; Sánchez H. (2022). *Control de la gestión de Recursos Humanos. – Primera edición. – Bogotá:* Editorial Fundación Universitaria Monserrate – Unimonserrate. Biblioteca Diego Castro Quiroga. ISBN: 978-958-8486-49-9 (electrónico).

Sotomayor, E.; Ramírez y H. Martínez. (2021). *Digitalización y cambio tecnológico en las mipymes agrícolas y agroindustriales en América Latina,* Documentos de Proyectos (LC/TS.2021/65), Santiago, Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL)/Organización de las Naciones Unidas para la Alimentación y la Agricultura (FAO).

Trueba, C. (2004). *Introducción a la teoría de la administración. Gestión de las Organizaciones. Ministerio de Educación, Ciencia y Tecnología.* Instituto Nacional de Educación Tecnológica. Saavedra 789. C1229ACE. Ciudad Autónoma de Buenos Aires. República Argentina.

Urdaneta A. (2016). *Implicaciones ambientales de la responsabilidad social organizacional en los agronegocios.* Revista electrónica: serie digital de desarrollo endógeno. Propuestas gerenciales de sustentabilidad y sostenibilidad. Editorial Inver-E-Group-Venezuela.

Villanueva, F. (2019). *Control de Gestión.* Editorial Elearning.

Yovera, C. (2021). *Gerencia de las organizaciones agrícolas en la posmodernidad*. Aula Virtual, 2(4), 206-215 https://aulavirtual.web.ve/revista/ojs/index.php/aulavirtual/article/view/65.

CICAG: Revista Electrónica Arbitraria del Centro de Investigación de Ciencias Administrativas y Gerenciales. Depósito Legal: PPI 200802ZU3034/
ISSN: 1856-6159 Volumen 23 Nro.3 2026 (junio 2026–agosto 2026)