

Los planes de desarrollo de Venezuela: un análisis de contenido de sus mecanismos de diseño

Venezuela's Development Plans: Analyzing the Design Mechanisms

Dalisseth Rojas-Rendón*, Lenin Guerra ** y Marling Rojas Rivas ***

Código JEL: C06, C14, C15

Recibido: 06/06/2021, Revisado: 01/07/2021, Aceptado: 19/07/2021

Resumen

La investigación tuvo como objetivo analizar el diseño de los planes de desarrollo económico y social (PDES) en Venezuela, período 2001 – 2019. Se plantearon tres hipótesis: hipótesis de investigación: “para diseñar PDES, se considera la teoría de planificación estratégica”; hipótesis nula: “para diseñar PDES, no se considera la teoría de planificación estratégica”, e hipótesis alternativa: “si los PDES, logran dar respuesta a las demandas de la sociedad venezolana, es irrelevante la metodología utilizada para su elaboración”. Se aplicó análisis de contenido legal y teórico de los mecanismos de diseño. Para la recolección de datos e interpretación de resultados, se usó codificación y conteo. Como conclusión se evidenció la hipótesis nula, ya que, la planificación estratégica aplicada es incompleta.

Palabras clave: plan de desarrollo, diseño de planes, planificación estratégica, análisis de contenido.

Abstract

This research aimed to analyze the design of the economic and social development plans (PDES) in Venezuela during the period 2001 - 2019. Three hypotheses were formulated: research hypothesis (to design the PDES, the theory of strategic planning is considered) null hypothesis (to design the PDES, the theory of strategic planning is not considered) and alternative hypothesis (if the PDES responds to the Venezuelan society's demands, it becomes irrelevant the methodology used for its formulation). A legal and theoretical content analysis of the design mechanisms was applied and for the data collection and the interpretation of results, coding and counting were used. To sum it up, the null hypothesis was proven, since the applied strategic planning was incomplete.

Key words: development plan, plan design, strategic planning, content analysis.

*Magister Scientiae en Ciencias Políticas por la Universidad de Los Andes. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Correo electrónico: dalisrendon@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7502-3678>.

**Doctor en Ciencias Administrativas por la Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez. Universidad Cotopaxi, Ecuador. Correo electrónico: leninguerra@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0002-8883-8574>.

***Doctora en Gestión para la Creación Intelectual por la Universidad de Los Andes. Universidad de Los Andes. Mérida, Venezuela. Correo electrónico: marling.rojas@gmail.com. ORCID: <https://orcid.org/0000-0001-7413-7411>.

1. Introducción

Desde los años 50, el análisis de contenido ha sido utilizado por investigadores de diversas disciplinas sociales como la ciencia política, la psicología, los estudios comunicacionales, la antropología y la administración (Antrop, 2001; Hsieh y Shannon, 2005; White y Marsh, 2006; Manganello y Black, 2010). Dicho método ha sido definido como una técnica de investigación para hacer reproducibles y válidas aquellas inferencias obtenidas a partir de un texto u otro material valioso o significativo, de los datos a su propio contexto (Krippendorff, 2004). Una definición más completa la ofrece Piñuel, cuando afirma que el análisis de contenido es el:

(...) conjunto de procedimientos interpretativos de productos comunicativos (mensajes, textos o discursos) que proceden de procesos singulares de comunicación previamente registrados, y que, basados en técnicas de medida, a veces cuantitativas (estadísticas basadas en el recuento de unidades), a veces cualitativas (lógicas basadas en la combinación de categorías) tienen por objeto elaborar y procesar datos relevantes sobre las condiciones mismas en que se han producido aquellos textos, o sobre las condiciones que puedan darse para su empleo posterior (2002, p. 2).

Aunque se han sugerido varios procedimientos para realizar el análisis de contenido (Downe-Wamboldt, 1992; Campana y Varese, 2011; Stemler, 2001; Vaitkevičius y Kazokienė, 2013; Brandenburg, Govindan, Sarkis, y Seuring, 2014) básicamente se puede organizar de acuerdo a los siguientes pasos:

1. Seleccionar las unidades de análisis u observación.
2. Definir las categorías analíticas.
3. Operacionalización de las variables en categorías y subcategorías.
4. Elaboración del libro de códigos.
5. Codificación de la muestra.
6. Análisis de datos.

Como método de investigación, el análisis de contenido ha sido utilizado para examinar textos de planificación de diversos contextos. Así pues, desde los estudios pioneros de Dunham (1958), han sido varias las investigaciones que han utilizado dicho método para estudiar diversos instrumentos de planificación de forma exitosa.

En la misma línea de los trabajos citados, la presente investigación tuvo como objetivo analizar (mediante un análisis cuantitativo de contenido) los mecanismos de diseño de los planes de desarrollo de Venezuela, durante el período 2001 – 2019. De esta forma, los autores quieren introducir esta técnica de investigación al análisis de textos de gobierno de Latinoamérica, como un aporte novedoso a la Ciencia Política.

El presente artículo contiene una primera sección con una explicación sobre el análisis de contenido de los mecanismos de diseño de los planes de desarrollo de Venezuela, durante el período 2001 – 2019. Después el proceso de formulación de la planificación estratégica y los momentos que la determinan.

Adicionalmente, se presentan las unidades de análisis y los resultados de los Planes de Desarrollo 2001 – 2007; 2007 – 2013 y 2013 – 2019. Finalmente, se expone la problemática social desde los Planes de Desarrollo de Venezuela, una mirada hacia futuras investigaciones y las conclusiones.

2. Los planes de desarrollo de Venezuela (2001 - 2019): un análisis de contenido de sus mecanismos de diseño

Para el alcance de los objetivos de ésta investigación se tomaron en cuenta los siguientes aspectos:

1. La planificación estratégica como tema/problema de investigación;
2. Los mecanismos de diseño implementados en los planes de desarrollo económico y social de Venezuela, como elementos integrantes de la planificación.

De esta manera se propuso realizar un estudio partiendo de dos interrogantes clave: ¿la planificación estratégica ha sido utilizada para el diseño de los planes de desarrollo económico y social de la nación

desde el año 2001 hasta el 2019?, y, ¿qué mecanismos de diseño se han utilizado en los planes objeto de estudio?

Para esta investigación, se planteó un sistema de hipótesis, donde la hipótesis de investigación (Hi) plantea que “para el diseño de los planes de desarrollo económico y social de Venezuela, período 2001 – 2019, se tomó en cuenta la teoría de la planificación estratégica”. La hipótesis nula (Ho) señala que “para el diseño de los planes de desarrollo económico y social de la nación, período 2001 – 2019, no se toman en cuenta los lineamientos establecidos en la teoría de la planificación estratégica”. Finalmente, la hipótesis alternativa (Ha) señala que “si los planes de desarrollo económico y social de la nación, período 2001 – 2019, lograron dar respuesta a las demandas de la sociedad venezolana, sería irrelevante la metodología que se utilice para su diseño”.

Para responder a tales interrogantes, se utilizaron dos conceptualizaciones de planificación estratégica. El primer concepto define la planificación estratégica como: “un proceso continuo y sistemático de análisis y discusión para seleccionar una dirección que guíe el cambio situacional y producir acciones que le construyan viabilidad, venciendo la resistencia incierta y activa de oponentes” (Matus 1982, p. 127).

En el segundo concepto la planificación estratégica constituye: “un proceso mediante el cual una organización define su negocio, la visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarla, con base en el análisis de sus fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas” (Serna 2008, p. 33). Aquí se observa que la realización del diagnóstico servirá de base para el planteamiento de las estrategias organizacionales. Dentro de la planificación estratégica existen cuatro etapas a cumplir (Chiavenato 2000, p. 419):

1. Formulación de los objetivos organizacionales: el futuro que se desea alcanzar.
2. Análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa: qué tiene la organización internamente, con qué recursos cuenta, cuáles son sus potencialidades, cuáles son sus debilidades, entre otros.

3. Análisis del entorno: qué hay en el ambiente, cuáles son las amenazas que se presentan, qué desafíos debe afrontar, cuáles son las restricciones que tiene.
4. Formulación de las estrategias alternativas: estrategias que van a permitir abordar los problemas para solucionarlos, en la medida de lo posible; potenciar las fortalezas, aprovechar las oportunidades, enfrentar las amenazas y tratar de convertir las debilidades en fortalezas. Tal como se muestra en la figura 1.

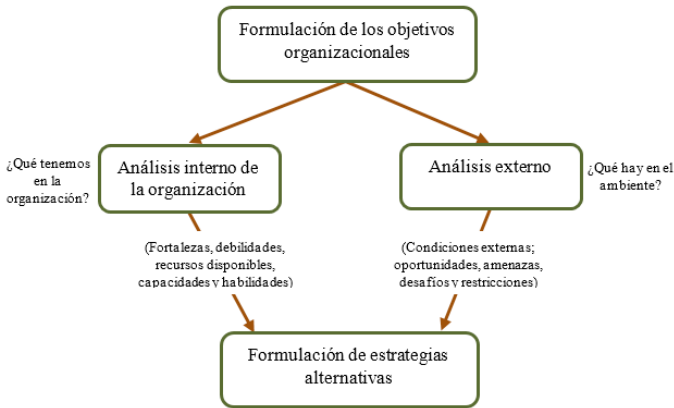


Figura 1. Proceso de la formulación de la planificación estratégica
Fuente: Chiavenato, 2000, p. 419.

A través de la planificación estratégica se pueden establecer: la misión, visión y objetivos dentro de la organización, diseñando y ejecutando los planes necesarios para el posterior logro de objetivos, como ya se ha mencionado anteriormente. Para Drucker, la planificación estratégica representa un:

(...) proceso continuo, basado en el conocimiento más amplio posible del futuro considerando, que se emplea para tomar decisiones en el presente, las cuales implican riesgos futuros en razón de los resultados esperados; es organizar las actividades necesarias para poner en práctica las decisiones y para medir, con una reevaluación sistemática, los resultados obtenidos frente

a las expectativas que se hayan generado. (Chiavenato y Sapiro 2011, p. 25).

Así pues, la planificación estratégica busca maximizar los resultados y minimizar las carencias y/o dificultades presentes en cualquier tipo de organización, utilizando como premisa fundamental los principios de “mayor eficiencia, mayor eficacia y mayor efectividad”. Rebouças (2001, p. 46). Ahora bien, para caracterizar a la planificación estratégica, se tomó un esquema donde se mencionan siete procesos concretos (Ander-Egg, 2007):

1. Planificar es un proceso: no se limita sólo al diseño del plan, sino que representa un proceso continuo de evaluación, revisión, seguimiento, control y corrección de fallas; además, reajustes para dar respuesta a los objetivos y metas, analizando los cambios presentes en el entorno para poder reaccionar y adaptarse a ellos.

2. Preparatorio: las decisiones van a ser tomadas por un equipo de expertos encargados de la elaboración de los planes y programas de la organización. Seguidamente, dichas decisiones deberán ser aprobadas por quienes tengan el poder político para su posterior ejecución. “La planificación y ejecución de un plan, si bien son procesos interrelacionados, son distintos y deben considerarse analítica y metodológicamente separados” (Ibíd, p. 28).

3. Un conjunto: la planificación no es aislada, representa un conjunto de actividades a seguir. Es: “una matriz de series sucesivas e interdependientes de decisiones sistemáticas relacionadas entre sí” (Ibíd, p. 26), es un sistema en el que todas las partes que lo conforman deben mantener un equilibrio para poder alcanzar los objetivos planteados.

4. Decisiones para la acción: con la planificación se pretende llevar a cabo una serie de tareas que fueron decididas en su etapa inicial.

5. Futuro: está claro que se planifica para alcanzar un futuro deseable a través del cumplimiento de los objetivos y metas organizacionales. “Este futuro que prevé la planificación está expresado operativamente en lo que en el lenguaje de la planificación estratégica se denomina una situación objetivo” (Ibíd, p. 28).

6. Dirigido al logro de objetivos: la planificación establece una relación de causalidad entre lo programado, lo ejecutado y los resultados obtenidos.

7. Por medios preferibles: se refiere a la relación entre los objetivos a alcanzar y los medios más idóneos disponibles para lograrlo. Las decisiones en cuanto a los medios idóneos que se escogen, se toman en función de pautas y normas establecidas en la organización, con el propósito de que ellos sean compatibles y permitan alcanzar los fines organizacionales.

A efectos de esta investigación, se consideró que el proceso de planificación estratégica transita por cuatro momentos durante su desarrollo, los cuales se caracterizan por ser procesos continuos –no lineales– y que no presentan un final estrictamente definido (Matus, 1987). Los momentos consisten en:

- *Momento explicativo (M1)* (fue, es, tiende a ser): se plantea la necesidad de conocer el entorno para saber ¿dónde estamos?, a través de un análisis situacional y su diagnóstico. En este momento de la planificación estratégica, es relevante entender “la realidad que nos rodea y es pertinente para la acción” Matus (1987, p. 378), la cual va a mostrar los factores internos y externos que pueden afectar a la organización y que se van a tomar en cuenta para la elaboración del plan.

Una herramienta utilizada para este fin es la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA), la cual permite analizar tanto los factores internos (debilidad y fortalezas) como los factores externos (oportunidades y amenazas) que afectan el proceso de planificación.

- *Momento normativo (M2)* (debe ser): responde a las pregunta ¿adónde vamos?, ¿qué hacer?, es decir, el programa y el plan. Matus, señala al respecto, que el M2 es el “contenido propositivo del plan que precisa como debe ser la realidad en contraposición a los problemas presentes” (1987, p. 422).
- *Momento estratégico (M3)* (puede ser): se relaciona con el diseño del plan y las actividades a desarrollar para alcanzar lo planificado. En el M3 se diseña la situación objetivo, las operaciones, los escenarios,

los planes de contingencia, el presupuesto, los indicadores de gestión y la confiabilidad del plan. Cabe destacar que los cambios y conflictos siempre están presentes, lo que altera el diseño del plan, circunstancia que lleva al planificador a adaptarse a los cambios y realizar los ajustes necesarios.

- *Momento táctico-operacional (M4) (hacer):* según Matus (1987, p. 624), “es el momento central en la mediación entre el conocimiento y la acción” Ello implica el análisis estratégico para conocer a los actores participantes en el plan, el diseño de las operaciones tanto de consenso como conflictivas y las trayectorias para alcanzar las metas planteadas.

Además, el autor añade que:

En el caso del proceso de planificación, los momentos se encadenan y cierran circuitos repetitivos para ayudarse mutuamente y culminar cada vez en uno distinto de ellos. Ningún momento es necesariamente primero que otros. Ninguno cierra o termina el proceso encadenado. Matus (1987, p. 371)

En este orden de ideas, en la figura número 2 se presenta la interacción continua de los cuatro momentos; asimismo se observa que la variedad de secuencias se da en cualquier orden y cada momento integra a los demás.

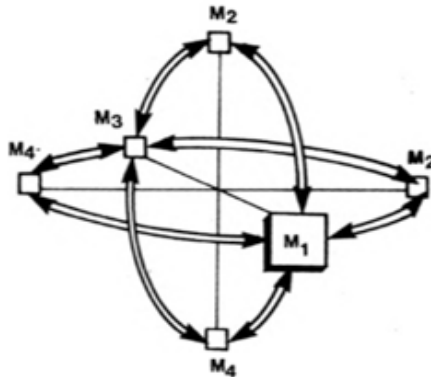


Figura 2. Momentos de la planificación estratégica

Fuente: Matus, 1987, p. 371.

Por otra parte, se plantea un modelo para el diseño de un plan de gestión en una organización pública, que según Zambrano (2013, p. 115) requiere agregar un quinto momento al proceso de planificación estratégica que se denomina “Momento V: ¿Cómo asegurar la realización del Plan?”, que responda a seis interrogantes:

1. ¿Dónde estamos?
2. ¿Adónde vamos?
3. ¿Cuáles son los problemas por resolver, total o parcialmente; que hagan posible el logro de los objetivos del plan?
4. ¿Qué hacemos para resolver los problemas y llegar adonde queremos ir?
5. ¿Cómo llegamos allá?, es decir, ¿a través de qué tipo de estrategias se vencen los obstáculos y dificultades que hacen inviable el plan en una situación inicial?
6. ¿De qué organización hacemos uso para dirigir y gerenciar la ejecución del plan y la estrategia global del gobierno?

De esta forma, Zambrano (2013) propone, esquemáticamente (ver figura 3), los momentos de la planificación estratégica, donde muestra un proceso continuo, coordinado y vinculado, haciéndose presente a su vez la retroalimentación como flujo de información en cada uno de los momentos. Ahora bien, para el desarrollo de la presente investigación, se tomó el esquema propuesto por Matus, donde figuran los cuatro momentos de la planificación antes mencionados.

Así pues, la planificación estratégica se desarrolla tal como lo expone Matus, bajo un articulado sistema de “discusiones y deliberaciones en los distintos niveles sociales, que produzcan como resultado flujos incesantes de decisiones que precedan y presidan la acción” (1987, p. 628). La primera, se refiere a una simulación anticipada sobre situaciones que tienen probabilidad de ocurrencia, con la finalidad de utilizar esa información para afrontarla y corregir o ajustar el plan, para alcanzar la situación objetivo. La segunda, se encarga de revisar los sucesos pasados que pudiesen alterar la situación inicial, para redefinirla y actuar en función de los cambios planteados.

Por tal motivo, Matus (2009) señala los procesos de prealimentación y retroalimentación en el plan situacional, ubicándolos tanto al comienzo (prealimentación) como al final (retroalimentación) del mismo. Se puede observar la existencia de un ciclo que no especifica rigurosamente un inicio o un final, sino que muestra ese proceso continuo, dinámico, flexible y con flujos de información que caracteriza a la planificación estratégica.

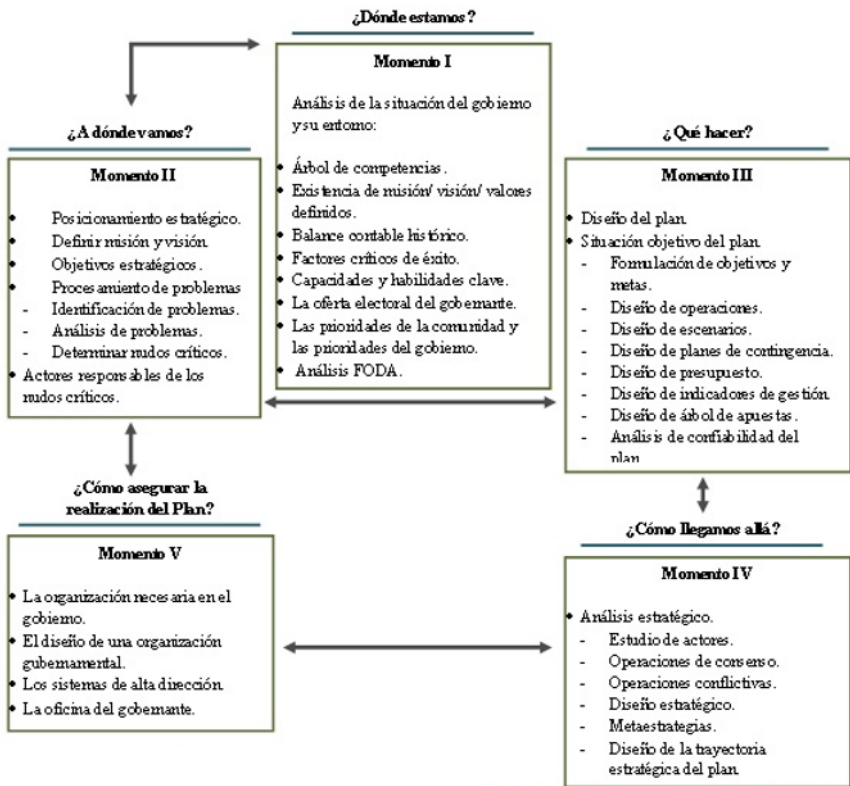


Figura 3. Momentos de planificación estratégica.

Fuente: Zambrano, 2013, p. 116.

3. Las unidades de análisis

En Venezuela, los planes de desarrollo económico y social de la nación son instrumentos para la acción de gobierno. En este punto existe una vinculación entre el Estado, como sujeto planificador y la planificación como herramienta para la acción. Corredor (2007, p. 99), menciona que “los planes nacionales son utilizados por los actores políticos para aproximarse a determinados objetivos”. Del mismo modo, se plantea la “idea de que la planificación servirá de instrumento eficaz para ratificar, como un hecho político, las promesas expresadas en los programas y proyectos de gobierno que representan los partidos”. Con ello se evidencia que las aspiraciones y metas que el gobierno de turno desea alcanzar están plasmadas en su respectivo Plan de Desarrollo, orientado dentro de su filosofía e ideología política, algunas veces en procura de desarrollar las propuestas iniciales planteadas en las campañas electorales.

En referencia la presente investigación, se abordan tres planes, a saber:

- a. Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007, en adelante Plan de Desarrollo 2001-2007.
- b. Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013, en adelante Plan de Desarrollo 2007-2013.
- c. Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 – 2019, en adelante Plan de Desarrollo 2013-2019.

Estos planes respondieron, en primer lugar, a lo establecido en la Constitución Nacional de Venezuela (1999), expresado en el artículo 187, numeral 8: [corresponde a la Asamblea Nacional] “Aprobar las líneas generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, que serán presentadas por el Ejecutivo Nacional en el transcurso del tercer trimestre del primer año de cada período constitucional”. Y en el artículo 236 que señala que es obligación del Presidente de la República: “Formular el Plan Nacional de Desarrollo y dirigir su ejecución previa aprobación de la Asamblea Nacional”. Esta situación le otorga un rango constitucional a los planes nacionales.

En segundo lugar, respondieron tanto a lo establecido en el Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación de 2001, como a lo señalado en la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular de 2010. En este sentido, los dos primeros planes de la Nación (2001-2007 y 2007-2013) fueron elaborados bajo la normativa de la Ley Orgánica de Planificación de 2001, vigente en ese momento. Por su parte, el tercer Plan de la Nación (2013-2019), fue concebido bajo la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular de 2010.

Con respecto al diseño de los planes 2001-2007 y 2007-2013, el proceso se basó en el Título II, de la citada Ley Orgánica de Planificación de 2001, el cual establecía “La construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación”. Allí se especificaban las bases y lineamientos que debían contener los planes, para luego poder evaluar los resultados, implementar un control social, hacer seguimiento de la trayectoria y medir el impacto causado por la ejecución del plan. Estos elementos del proceso de planificación para el diseño del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación eran:

1. *La construcción*: es “la definición de un plan” (Art. 4).
2. *Imagen objetivo*: es “el conjunto de proposiciones deseables” (Art. 5).
3. *Condiciones iniciales*: “características de la realidad del país al momento de la planificación” (Art. 6).
4. *Trayectorias*: son “las vías de transición” (Art. 7).

Del mismo modo, el artículo 31 de la referida Ley, establecía el contenido del Plan Nacional de Desarrollo, señalando seis elementos principales: objetivos, estrategias, políticas, medidas, metas y proyectos. Lo que implica que se conocían claramente las directrices a seguir (ver figura 4).

Ahora bien, en lo referido al Plan de Desarrollo 2001-2007, fue estructurado por cinco “equilibrios”, concebidos en el largo plazo, encargados de operativizar las actividades ideadas para ese período. Tales “equilibrios” eran el económico, el social, el político, el territorial y el internacional. Metodológicamente, a cada “equilibrio” se le definió el objetivo general con los respectivos sub-objetivos. Luego se establecieron las estrategias en estrecha relación con el planteamiento de los sub-objetivos.

Se puede afirmar entonces que el Plan de Desarrollo 2001 – 2007, contaba con una metodología estructurada en cuanto a su diseño, ya que los cinco equilibrios tenían en común sus elementos integrantes, acordes con algunos aspectos del enfoque de la planificación estratégica.

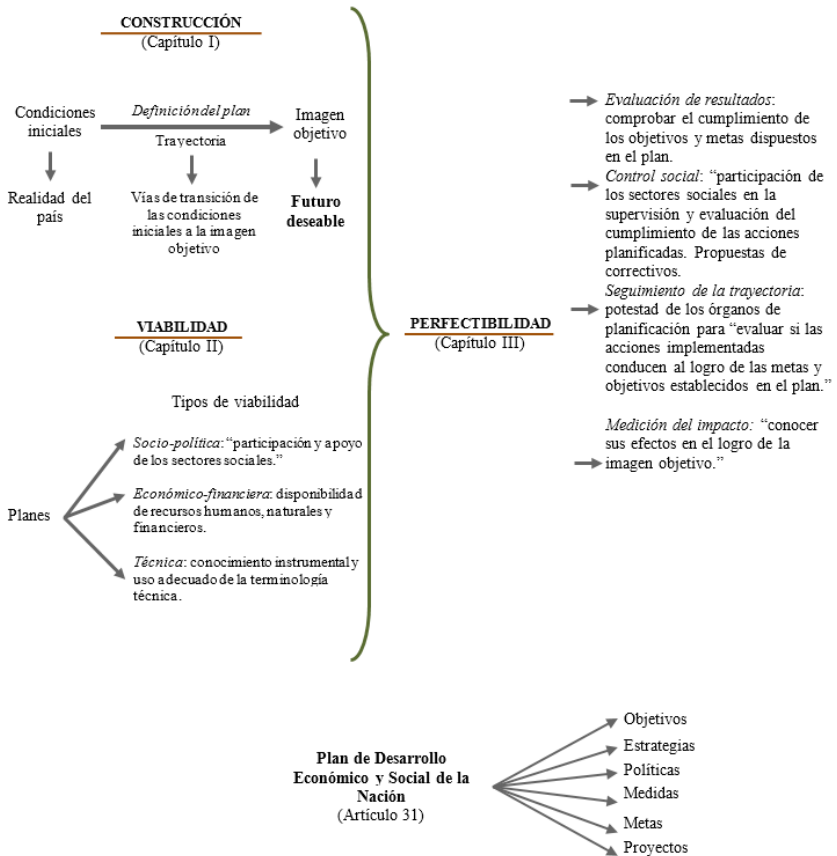


Figura 4. Proceso de diseño y control del Plan de Desarrollo de la Nación (Ley 2001).

Fuente: Elaboración propia, con base en el Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación (2001).

En el período que sigue, Venezuela se orientó según las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013”. Este plan se organizó de acuerdo a siete directrices: la nueva ética socialista, suprema felicidad social, democracia protagónica y revolucionaria, modelo productivo socialista, nueva geopolítica nacional, Venezuela: potencia energética mundial, y, siete, nueva geopolítica internacional.



Figura 5. Diseño y estructura del Plan de Desarrollo 2007 – 2013.

Fuente: Elaboración propia, con información de la República Bolivariana de Venezuela (2007).

Para el diseño de cada una de las directrices se utilizó la misma metodología, puesto que se establecieron los **enfoques** argumentativos para explicar y justificar la razón de ser de su desarrollo. Seguidamente se establecieron los **objetivos** que se pretendía alcanzar durante el período señalado en el plan, con sus **estrategias** y **políticas** definidas. En las directrices “Nueva Geopolítica Nacional” y “Nueva Geopolítica Internacional” se incluyeron los puntos referidos a “Ejes de Desconcentración y Fachadas” y “Áreas de Interés Geoestratégicas” respectivamente, dadas las características que las condicionaban.

Visto desde el enfoque de la planificación estratégica, el Plan de Desarrollo 2007 – 2013, parte de una metodología estructurada en su diseño, debido a que los elementos, en las siete directrices,

están organizados de forma similar, siguiendo un procedimiento acorde con la formulación estratégica. Así pues, se parte desde el argumento, se definen los objetivos y se plantean las estrategias y políticas encargadas de alcanzar lo planificado. La prospectiva también está presente, ya que se planteaba una visión de largo plazo.

Para la elaboración del tercer Plan estudiado: “Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 – 2019”, como ya se mencionó, le correspondió esta vez a la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular de 2010, establecer su normativa. Dicha Ley, en su artículo 26, puntualiza que el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación:

(...) es el instrumento de planificación, mediante el cual se establecen las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones dirigidas a darle concreción al proyecto nacional plasmado en la Constitución de la República, a través de la intervención planificada y coordinada de los órganos y entes del Poder Público e instancias del Poder Popular, actuando de conformidad con la misión institucional y competencias correspondientes.

Por su parte, el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación debe contener las políticas, objetivos, medidas, metas y acciones dirigidas al cumplimiento del proyecto nacional. El proceso de diseño para este período, se muestra en la figura 6.

Así, el Plan de Desarrollo 2013 – 2019 estaba integrado por:

1. *Exposición de motivos*: Allí se mencionan los objetivos históricos que persigue alcanzar el Estado venezolano.
2. *Metas Macroeconómicas y Macrosociales*: En las metas macroeconómicas figuran: aumentar Producto Interno Bruto (PIB) y la producción petrolera, y disminuir la inflación y el desempleo. En las metas macrosociales se encuentran: la reducción de la pobreza, aumentar la esperanza de vida al nacer, disminuir la desnutrición infantil y mortalidad infantil en menores de 5 años, aumentar la matrícula estudiantil por nivel de educación y eliminar la deserción escolar media.
3. *Objetivos Históricos, Nacionales, Estratégicos y Generales*:
 - I. Defender, expandir y consolidar la Independencia Nacional

- II. Continuar construyendo el socialismo bolivariano-no del siglo XXI, en Venezuela, y asegurar la mayor suma de seguridad social, estabilidad política y felicidad.
 - III. Convertir a Venezuela en un país potencia social, económica y política.
 - IV. Contribuir al desarrollo de una nueva Geopolítica Internacional en la cual tome cuerpo un mundo mul-ticéntrico y pluripolar.
 - V. Preservar la vida en el planeta y salvar a la especie humana. Cada uno de estos grandes objetivos, tiene objetivos nacionales, estratégicos y generales.
4. Políticas y Programas: que abarcan los diferentes sectores del país (Ver figura 7).

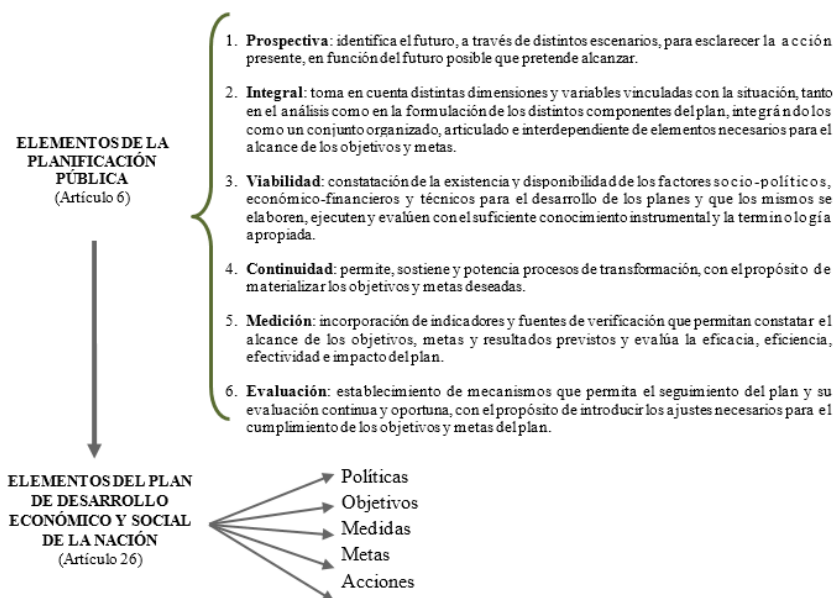


Figura 6. Proceso de diseño del Plan de Desarrollo de la Nación (Ley 2010).

Fuente: Elaboración propia, con base a la Ley Orgánica de Planificación Pública Popular (2010).

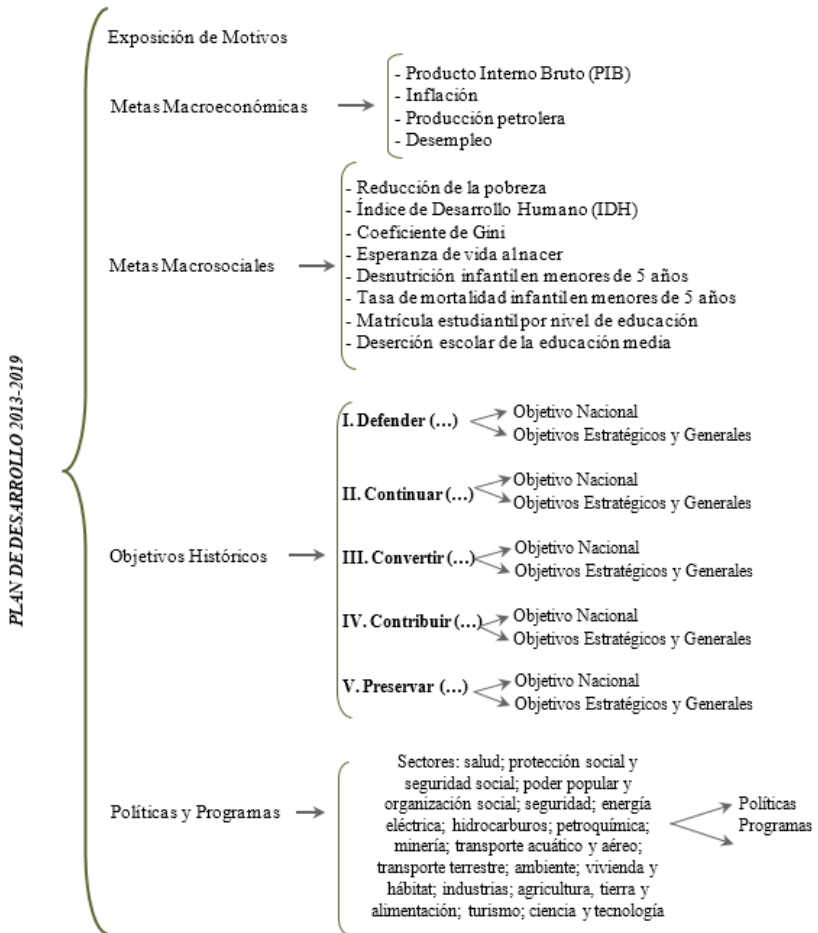


Figura 7. Diseño y estructura del Plan de Desarrollo 2013 – 2019.

Fuente: Elaboración propia, con información de República Bolivariana de Venezuela (2013).

4. Metodología

Para el desarrollo de la investigación propuesta, se empleó un estudio descriptivo mediante el uso de materiales documentales, los cuales fueron organizados, analizados y presentados en el documento para el cumplimiento de los objetivos planteados. Durante el desarrollo de la investigación se empleó el análisis cuantitativo de contenido, con la finalidad de auditar el contenido de los planes de desarrollo de Venezuela durante el período 2001 – 2019. El proceso se desarrolló en las siguientes etapas:

1. *Definir las unidades de observación:* en la cual se utilizaron los tres planes existentes en el período de estudio (2001 – 2007), (2007 – 2013) y (2013 – 2019).
2. *Establecer y definir las unidades de análisis:* se tomaron los elementos que integran cada plan estudiado. En consecuencia, las unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2001 – 2007, se conformaron según la figura 8. Por su parte, las unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2007 – 2013, quedaron conformadas tal como se muestran en la figura 9; y las unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2013 – 2019, quedaron conformadas como se muestra en la figura 10.

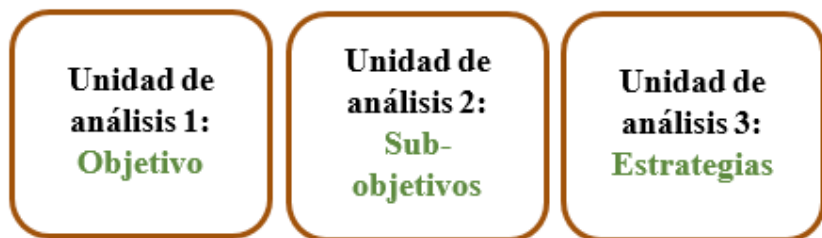


Figura 8. Unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2001 – 2007.

Fuente: Elaboración propia.

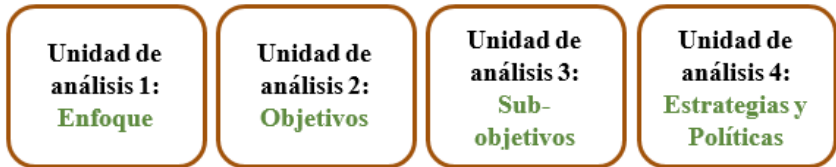


Figura 9. Unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2007 – 2013.
Fuente: Elaboración propia.



Figura 10. Unidades de análisis para el Plan de Desarrollo 2013 – 2019.
Fuente: Elaboración propia.

3. *Establecer y definir las categorías y subcategorías que representan las variables de la investigación:* para López (2002, p. 169), las categorías son elementos o dimensiones de las variables investigadas. Para el presente caso, las categorías estuvieron sustentadas en el punto referido a los “Momentos de la planificación”, tal como se muestra en la figura 11.

Por otra parte, las subcategorías se fundamentaron en las leyes vigentes para cada Plan de Desarrollo analizado. De esta forma, para el diseño de los dos primeros planes (períodos 2001-2007 y 2007-2013), estaba vigente el Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación de 2001, mientras que para el

diseño del Plan 2013-2019 regía la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular de 2010. Es por ello que se aprecia en el cuadro 1 un cambio de subcategorías.

Al momento de realizar la agrupación de las unidades de análisis con sus respectivas categorías y subcategorías, fue posible desglosar cada uno de los planes de desarrollo en los momentos definidos por Matus (1987), para una mejor comprensión de los mismos.



Figura 11. Categorías.

Fuente: Elaboración propia, con base en Matus (1987).

4. *Elaborar las hojas de registro:* donde se señalaron los documentos estudiados, indicando quién realizó la codificación, la fecha de registro, el nombre de las categorías y subcategorías, las frecuencias observadas y su totalización de las frecuencias.
5. *Llevar a cabo la codificación:* asignadas las unidades de análisis, las categorías y las subcategorías, se procedió al conteo de frecuencias de las subcategorías, como se muestra en las figuras 12, 13 y 14
6. *Vaciar los datos de las hojas de registro y obtener los totales de cada subcategoría:* en esta etapa, las subcategorías se codificaron con

sus respectivos valores numéricos y en secuencia, midiendo la frecuencia de aparición de cada subcategoría en cada documento objeto de estudio.

Cuadro 1. Establecimiento de las subcategorías

Subcategorías para el Plan 2001-2007 (*)	Subcategorías para el Plan 2007-2013 (*)	Subcategorías para el Plan 2013-2019 (**)
1. Diagnóstico	1. Diagnóstico	1. Prospectiva
2. Imagen objetivo	2. Imagen objetivo	2. Futuro deseable
3. Trayectoria	3. Trayectoria	3. Escenarios
4. Objetivos	4. Objetivos	4. Integralidad
5. Estrategias	5. Estrategias	5. Viabilidad
6. Políticas	6. Políticas	6. Continuidad
7. Medidas	7. Medidas	7. Políticas
8. Metas	8. Metas	8. Objetivos
9. Proyectos	9. Proyectos	9. Medidas
10. Viabilidad	10. Viabilidad	10. Metas
11. Evaluación	11. Evaluación	11. Acciones
12. Control social	12. Control social	12. Medición
13. Supervisión	13. Supervisión	13. Indicadores
14. Seguimiento	14. Seguimiento	14. Evaluación
15. Acciones	15. Acciones	15. Seguimiento
16. Medición de impacto	16. Medición de impacto	16. Ajustes
17. Retroalimentación	17. Retroalimentación	17. Retroalimentación

Fuente: Elaboración propia.

(*) Rige la Ley Orgánica de Planificación de 2001.

(**) Rige la Ley Orgánica de Planificación de 2010.

5. Resultados

5.1 Análisis y presentación de resultados: Plan de Desarrollo 2001 – 2007

Conocidas las unidades de análisis, las categorías y las subcategorías correspondientes a este plan, cada subcategoría obtuvo una frecuencia de aparición en el documento y se tabuló como se muestra en la hoja de registro N° 1 que está en el cuadro 2.

La figura 15 muestra el porcentaje de presencia de las categorías (momentos de la planificación estratégica) en el Plan de Desarrollo 2001 – 2007. Se observa que el Momento Explicativo (M1) no existe. Los pesos de distribución de las categorías le dieron más importancia

al Momento Normativo (M2), representando un 59% en el proceso de planificación. El Momento Estratégico (M3) obtuvo un 18,7% y el Momento Táctico Operacional (M4) un 22,4%.

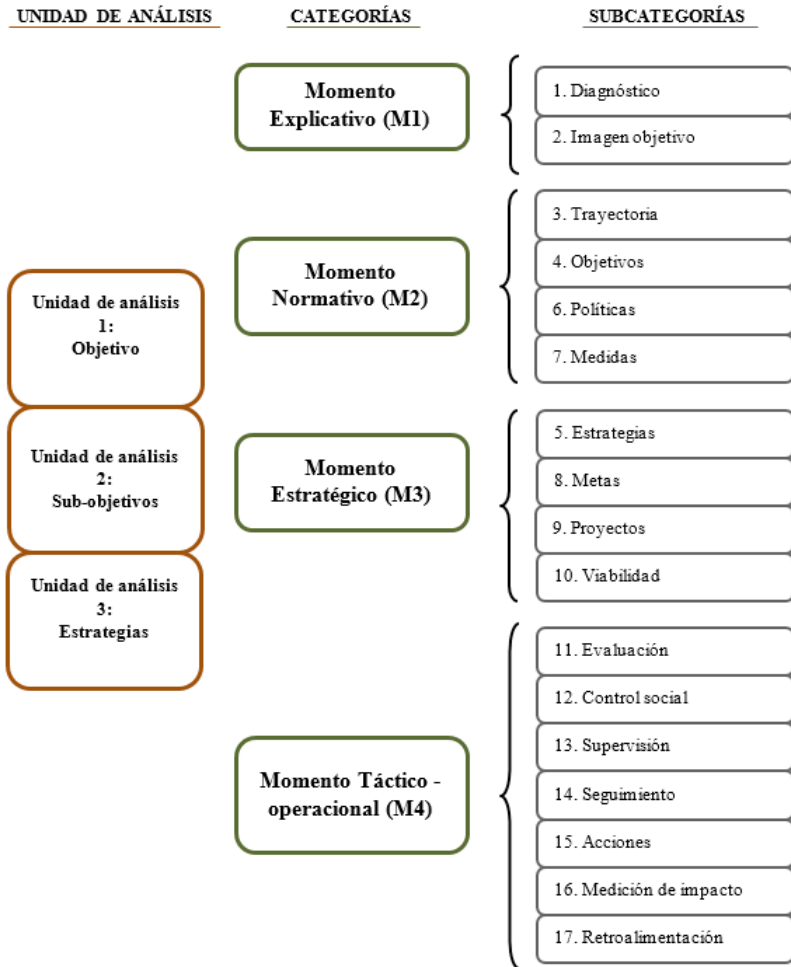


Figura 12. Unidades de análisis, categorías y subcategorías para el Plan de Desarrollo 2001 – 2007.

Fuente: Elaboración propia.

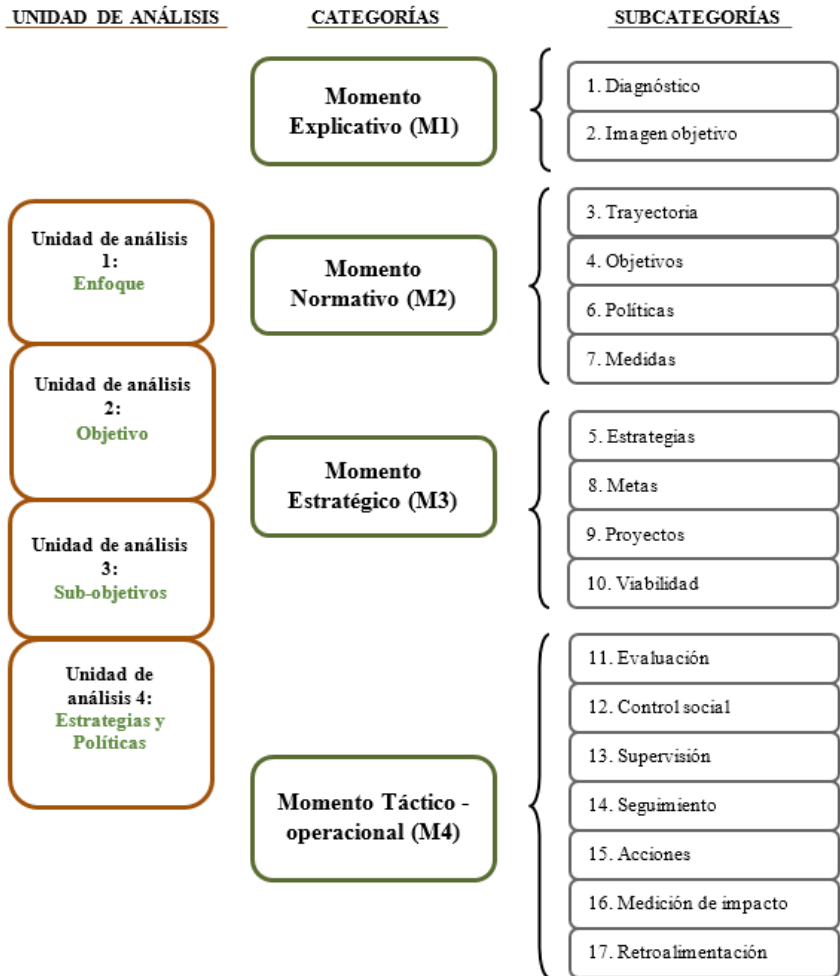


Figura 13. Unidades de análisis, categorías y subcategorías para el Plan de Desarrollo 2007 – 2013..

Fuente: Elaboración propia.

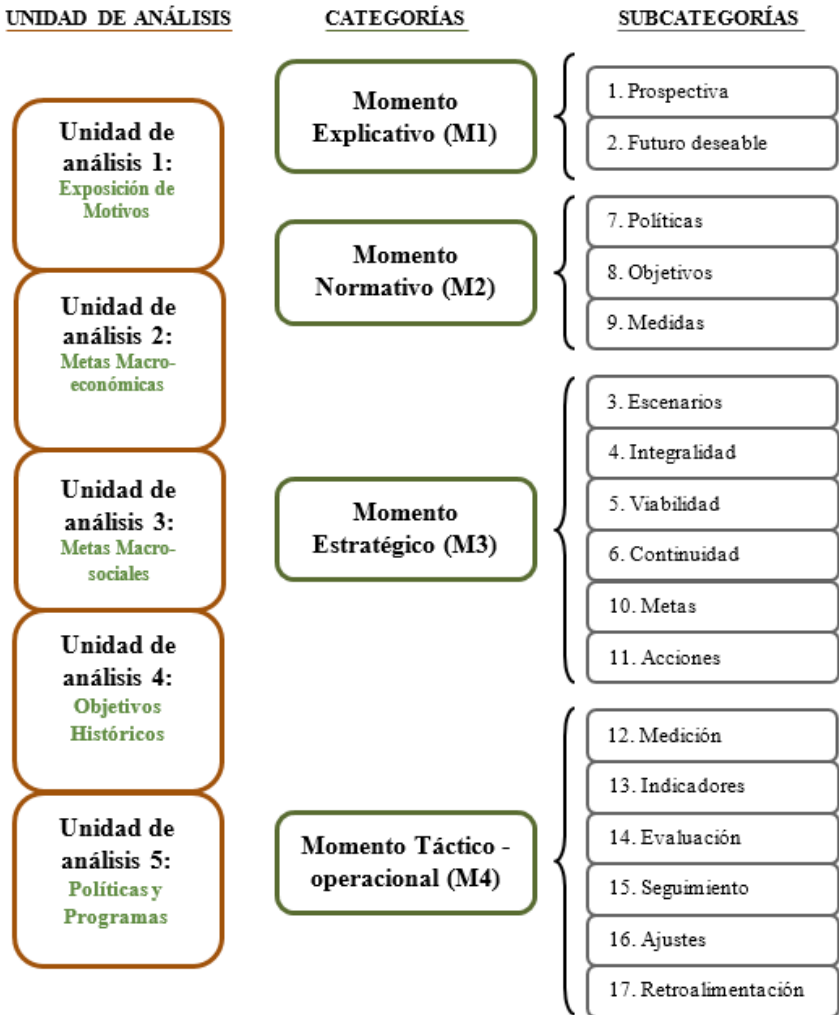


Figura 14. Unidades de análisis, categorías y subcategorías para el Plan de Desarrollo 2013 – 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 2. Hoja de Registro N° 1. Distribución de frecuencias para el Plan 2001 – 2007.

Codificador: DCRR	Material a analizar: Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001-2007		
Fecha: 30-11-2019			
Categorías	Subcategorías	Frecuencias	Porcentaje de equivalencia
Momento Explicativo (M1)	Diagnóstico (1)	0	0,0
	Imagen objetivo (2)	0	
Momento Normativo (M2)	Trayectoria (3)	2	59,0
	Objetivos (4)	110	
	Políticas (6)	93	
	Medidas (7)	35	
Momento Estratégico (M3)	Estrategias (5)	20	18,7
	Metas (8)	15	
	Proyectos (9)	37	
	Viabilidad (10)	4	
Momento Táctico - Operacional (M4)	Evaluación (11)	23	22,4
	Control social (12)	1	
	Supervisión (13)	6	
	Seguimiento (14)	18	
	Acciones (15)	42	
	Medición de impacto (16)	0	
	Retroalimentación (17)	1	
Total		407	100

Fuente: Elaboración propia.

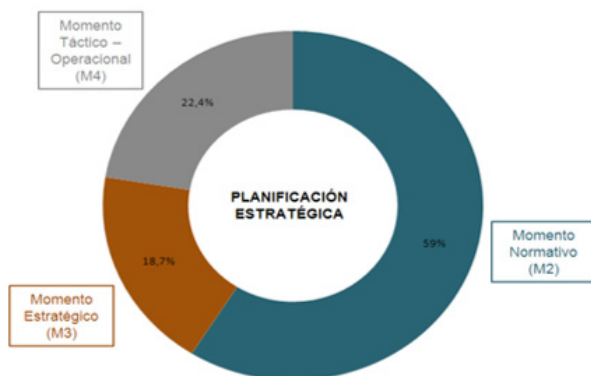


Figura 15. Presencia de las categorías en el Plan de Desarrollo 2001– 2007.

Fuente: Elaboración propia.

Asimismo, la figura 16 muestra la distribución de frecuencias de las subcategorías, quedando excluidas las subcategorías “diagnóstico” e “imagen objetivo” que corresponden al M1 en el proceso de planificación estratégica. Los resultados obtenidos confirmaron el hecho de que el proceso utilizado para el diseño del Plan de Desarrollo 2001 – 2007, no cumplió con la planificación estratégica, ya que, no se consideró el M1 y en el M4, se excluyó la subcategoría “medición de impacto”.

5.2 Análisis y presentación de resultados: Plan de Desarrollo 2007 – 2013

Tal como se presentaron los resultados anteriores, el procedimiento para el análisis del Plan del período 2007 – 2013, fue similar. Ya conocidas las unidades de análisis, las categorías y las subcategorías, se procedió al respectivo conteo de frecuencias de las subcategorías, resultado la hoja de registro N° 2 presentada en el cuadro 3.

Seguidamente, se elaboró la figura 17, la cual muestra el porcentaje de presencia de cada categoría (momentos de la planificación estratégica) en el Plan 2007-2013. En esta se observa que los pesos de distribución de las categorías le dieron más importancia

al Momento Normativo (M2), representando un 50,82% del proceso de planificación y la inexistencia del Momento Explicativo (M1). El Momento Estratégico (M3) obtuvo un 29,51% y el Momento Táctico Operacional (M4) un 19,67%. Finalmente, se elaboró el gráfico de distribución de frecuencias para cada subcategoría, representado en la figura 18.

En consecuencia, los resultados obtenidos con respecto al diseño del Plan de Desarrollo 2007 – 2013, confirma que tal diseño no cumple con los requisitos de la planificación estratégica, puesto que se excluyó el Momento Explicativo (M1), tal como sucedió con el Plan anterior. Asimismo, se pudo constatar que las subcategorías “trayectoria” y “medidas” integrantes del M2, las subcategorías “metas” y “viabilidad” integrantes del M3, y las subcategorías “supervisión”, “medición de impacto” y “retroalimentación” integrantes del M4, no figuraban en el plan.

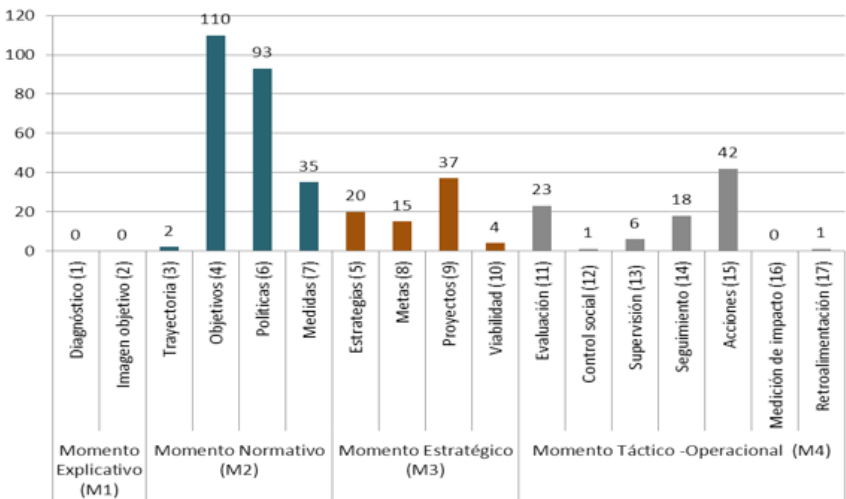


Figura 16. Distribución de frecuencias de las subcategorías en cada categoría para el Plan de Desarrollo 2001–2007.

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro 3. Hoja de registro N° 2. Distribución de frecuencias para el Plan del periodo 2007 – 2013.

Codificador: DCRR	Material a analizar: Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013		
Fecha: 30-11-2019			
Categorías	Subcategorías	Frecuencias	Porcentaje de equivalencia
Momento Explicativo (M1)	Diagnóstico (1)	0	0,00
	Imagen objetivo (2)	0	
Momento Normativo (M2)	Trayectoria (3)	0	50,82
	Objetivos (4)	17	
	Políticas (6)	14	
	Medidas (7)	0	
Momento Estratégico (M3)	Estrategias (5)	12	29,51
	Metas (8)	0	
	Proyectos (9)	6	
	Viabilidad (10)	0	
Momento Táctico - Operacional (M4)	Evaluación (11)	5	19,67
	Control social (12)	2	
	Supervisión (13)	0	
	Seguimiento (14)	3	
	Acciones (15)	2	
	Medición de impacto (16)	0	
	Retroalimentación (17)	0	
Total		61	100

Fuente: Elaboración propia.

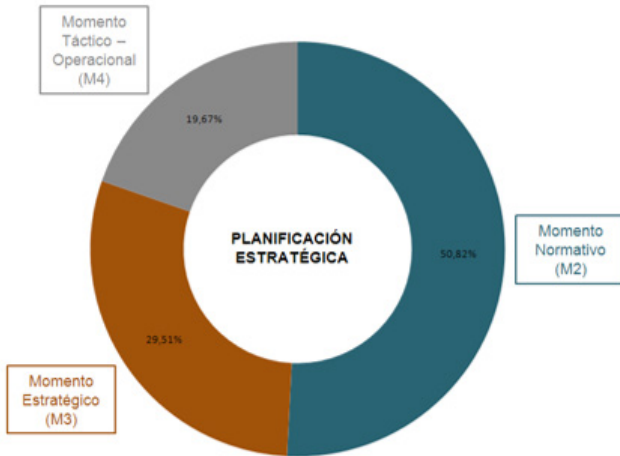


Figura 17. Presencia de las categorías M1 al M4 en el Plan de Desarrollo 2007– 2013.
Fuente: Elaboración propia.

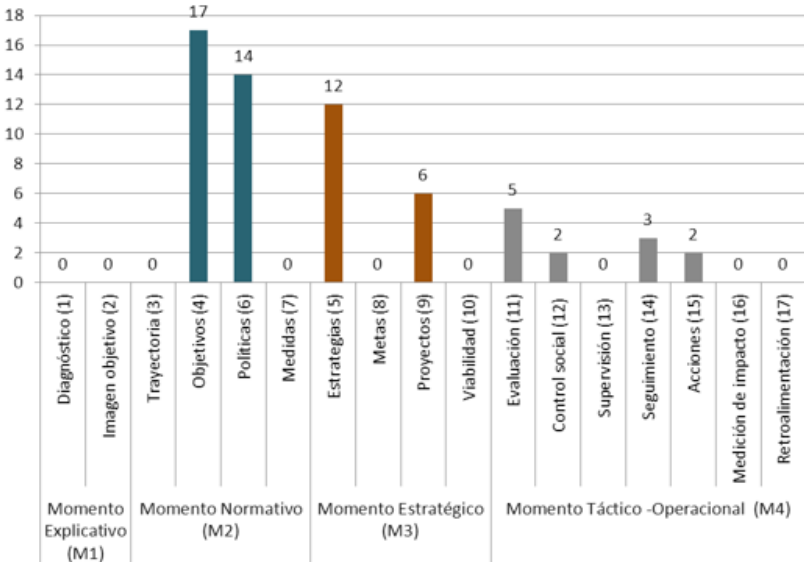


Figura 18. Distribución de frecuencias de las subcategorías en cada categoría para el Plan de Desarrollo 2007– 2013.
Fuente: Elaboración propia.

5.3 Análisis y presentación de resultados: Plan de Desarrollo 2013 – 2019

Conocidas las unidades de análisis, las categorías y las subcategorías presentadas en el marco metodológico correspondientes al plan de este período, se elaboró la hoja de codificación respectiva, por medio de la cual se realizó el conteo de las frecuencias de repetición. En consecuencia, se obtuvieron los resultados señalados en la Hoja de Registro N° 3 del cuadro 4. Por su parte, en la figura 19, se señala la presencia de las categorías (momentos de la planificación estratégica) en el plan 2013-2019.

Los pesos de distribución de las categorías le dieron poca relevancia al Momento Explicativo (M1), representando apenas el 0,88% del total del proceso de la planificación estratégica, y al Momento Normativo (M2) se le otorgó el mayor peso, obteniendo el 68,72% del conteo realizado. Mientras, que el Momento Estratégico (M3) obtuvo un 15,42% y el Momento Táctico Operacional (M4) un 14,98%. Los resultados que se muestran en la figura 20.

Con referencia al diseño del Plan de Desarrollo 2013 – 2019, se observa que cumple con los requisitos de la planificación estratégica, debido a que se incluyen las cuatro categorías, es decir, los cuatro momentos de la planificación estratégica. No obstante, la subcategoría “futuro deseado” del M1, la subcategoría “integralidad” del M3 y la subcategoría “retroalimentación” del M4, no se plasmaron en el diseño del plan.

Por lo anterior, se determinó que la aplicación del enfoque de la planificación estratégica en el diseño de los planes de desarrollo de Venezuela no se cumplió en su totalidad, ya que los resultados obtenidos en la investigación demostraron que, a pesar de utilizar algunos elementos del enfoque estratégico, se excluyen otros tópicos fundamentales.

6. La problemática social desde los planes de desarrollo económico y social de Venezuela

Para finalizar este artículo, es preciso señalar un apartado que describa brevemente el abordaje de los temas sociales a la luz de los

planes de la nación en Venezuela. Resaltando que durante décadas, el Estado venezolano ha sostenido programas de políticas sociales con inversión en capital humano, mercado laboral y salarios.

Cuadro 4. Hoja de Registro N° 1. Distribución de frecuencias para el Plan 2001 – 2007.

Codificador: DCRR	Material a analizar: Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013-2019		
Fecha: 30-11-2019			
Categorías	Subcategorías	Frecuencias	Porcentaje de cumplimiento
Momento Explicativo (M1)	Prospectiva (1)	2	0,88
	Futuro deseable (2)	0	
Momento Normativo (M2)	Políticas (7)	61	68,72
	Objetivos (8)	89	
	Medidas (9)	6	
Momento Estratégico (M3)	Escenarios (3)	6	15,42
	Integralidad (4)	0	
	Viabilidad (5)	1	
	Continuidad (6)	3	
	Metas (10)	8	
	Acciones (11)	17	
Momento Táctico - Operacional (M4)	Medición (12)	8	14,98
	Indicadores (13)	6	
	Evaluación (14)	8	
	Seguimiento (15)	11	
	Ajustes (16)	1	
	Retroalimentación (17)	0	
Total		227	100

Fuente: Elaboración propia.

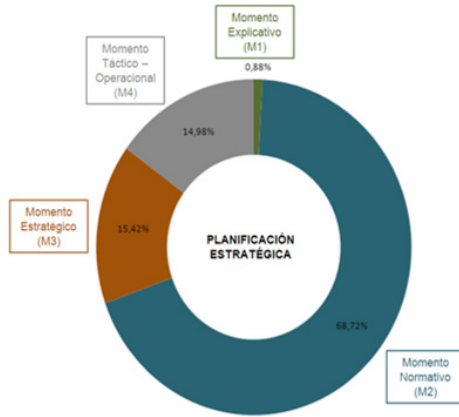


Figura 19. Presencia de las categorías M1 al M4 en el Plan de Desarrollo 2013 – 2019.
Fuente: Elaboración propia.

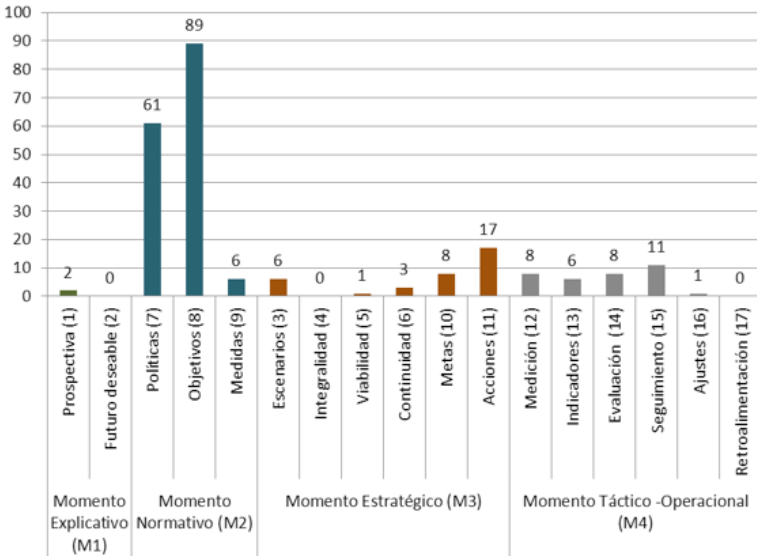


Figura 20. Distribución de frecuencias de las subcategorías para el Plan de Desarrollo 2013 – 2019.

Fuente: Elaboración propia.

Ahora bien, como consecuencia de la crisis de los 80', los cambios económicos debilitaron la continuidad de estas políticas con fines distributivos, evidenciando su bajo impacto. Sin embargo, en la década de los 90' se aplicó el Plan de Enfrentamiento a la Pobreza, el Plan de Solidaridad Social y la Agenda Venezuela, que comprendía ajustes macroeconómicos con participación de la sociedad civil y los gobiernos regionales. A partir de 1999, el país es escenario de múltiples cambios a raíz de una nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuyo marco jurídico amplió los derechos sociales en la búsqueda de mejorar la inclusión de todos los sectores de la población. A continuación, se describen resumidamente las aristas de diseño de los planes de desarrollo en materia social:

- *En una primera fase*, se aplicaron lineamientos como el Programa Económico de Transición 1999-2000, Programa Económico 2000 y el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001-2007), este último basado en “superación de la crisis estructural a partir de cambios estructurales”, en la búsqueda del equilibrio distributivo, reactivación del aparato productivo, justicia social y relaciones internacionales.

Tal como se describió anteriormente, este plan se concentró en 5 equilibrios básicos: político, social, económico, internacional y territorial. No obstante, en lo que respecta al aspecto social, el mismo fue orientado a corregir distorsiones y exclusión, además de potenciar el desarrollo del ciudadano, la búsqueda del bienestar colectivo, la exaltación del grado de justicia político-económica y la erradicación de la pobreza.

- *En una segunda fase*, se orienta a Venezuela hacia la construcción del Socialismo del Siglo XXI, a través de las directrices del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2007-2013), que comprende los 7 aspectos fundamentales que se describieron en las secciones anteriores.

- *En una tercera fase, entra en vigencia el Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2013-2019), -redactado bajo el mandato de Hugo Chávez y ejecutado en el primer período presidencial de Nicolás Maduro-, el cual anuncia una nueva metódica social con la aplicación de los 5 objetivos históricos, sus respectivas categorías y sub-categorías.*

En síntesis, el análisis de contenido del diseño de los planes de desarrollo en Venezuela, permite, no solo verificar el diseño sino también hacer énfasis en aspectos puntuales, como el caso de la problemática social, tema que abre un abanico de futuras investigaciones y reflexiones.

7. Conclusiones

Se parte del hecho que para el diseño de las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2001 – 2007”, se implementó de manera incompleta el enfoque de la planificación estratégica, ya que se excluyó por completo el Momento Explicativo (M1). Del mismo modo, la subcategoría “medición de impacto” integrante del Momento Táctico – operacional (M4), no se encuentra en el contenido del Plan. Por tal motivo, es la hipótesis nula la que se cumple para el diseño del Plan del período 2001 – 2007, ya que se puede afirmar que la aplicación de la planificación estratégica es incompleta.

En cuanto al diseño de las “Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007 – 2013”, se concluyó que el enfoque de la planificación estratégica no es aplicado en su totalidad, puesto que el Momento Explicativo (M1) está excluido del proceso. También, están excluidas las subcategorías “trayectoria” y “medidas” integrante del Momento Normativo (M2), “metas” y “viabilidad” integrantes del Momento Estratégico (M3), y “supervisión”, “medición de impacto” y “retroalimentación” integrantes del Momento Táctico – operacional (M4). Dicho lo anterior, se puede afirmar que nuevamente es la hipótesis nula la

que se cumple, debido a que se excluyen elementos que conforman el enfoque de la planificación estratégica.

En relación al diseño del “Plan de la Patria. Segundo Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2013 – 2019”, estuvieron presentes los cuatro momentos de la planificación estratégica, pero se excluyeron las categorías “futuro deseable” integrante del Momento Explicativo (M1) e “integralidad” perteneciente al Momento Táctico – operacional (M4). Lo anterior, concuerda con lo expresado por Matus (2009, p. 430), referente a que “hay una concentración excesiva en el contenido propositivo del programa y un olvido completo de la selección de cuadros homogéneos, con capacidad política y técnica, que más adelante deberían ser el núcleo de funcionamiento eficaz del Gobierno; (...) y se concentra en lo transitorio: el contenido del programa”.

Dicha situación se presentó en los resultados obtenidos en cada uno de los planes objeto de estudio de la investigación, al verificar que la mayor proporción de ellos estuvo representada por el Momento Normativo (M2). Por otra parte, quedó excluido de los dos primeros planes (2001-2007 y 2007-2013) el Momento Explicativo (M1), que representa el punto de partida para el proceso de planificación, ya que es el encargado de explicar el contexto actual y real que se vive en un momento determinado, lo que serviría de base para el planteamiento de los objetivos, metas, programas y proyectos de los Planes de Desarrollo en Venezuela.

Finalmente, hay que señalar que la utilización de análisis de contenido cuantitativo como técnica de investigación en documentos de políticas públicas es una herramienta sub-utilizada en Latinoamérica. Sin embargo, posee gran potencial heurístico para generar aportes de utilidad a la Ciencia Política.

8. Referencias

Ander-Egg, Ezequiel (2007). *Introducción a la planificación estratégica*. Buenos Aires: Grupo Editorial Lumen, Hvmánitas, 208 pp.

- Antrop, Marc (2001). "The language of landscape ecologists and planners. A comparative content analysis of concept used in landscape ecology". *Landscape and Urban Planning*, 55, 3 (2001), pp. 163–173. DOI: 10.1016/s0169-2046(01)00151-7
- Brandenburg, Marcus; Kannan Govindan; Sarkis, Joseph y Seuring, Stefan (2014). "Quantitative models for sustainable supply chain management: Developments and directions." *European Journal of Operational Research*, 233, 2 (2014), pp. 299–312. DOI 10.1016/j.ejor.2013.09.032
- Campana, Paolo y Varese, Federico (2011). "Listening to the wire: criteria and techniques for the quantitative analysis of phone intercepts". *Trends in Organized Crime*, 15, 1 (2011), pp. 13–30. DOI:10.1007/s12117-011-9131-3
- Chiavenato, Idalberto (2000). *Introducción a la teoría general de la administración*. Quinta edición. México D.F: McGraw-Hill, 589 pp.
- Chiavenato, Idalberto y Sapiro, Arao (2011). *Planeación estratégica. Fundamentos y aplicaciones*. México D.F: McGraw-Hill, 373 pp. [Segunda edición].
- Constitución Nacional (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro. 5.453. Caracas, Venezuela, 24 de marzo de 2000.
- Corredor, Julio (2007). *La planificación. Nuevos enfoques y proposiciones para su aplicación en el siglo XXI*. Caracas: Vadell Hermanos, 291 pp.
- Decreto con Fuerza de la Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro 5.554 Extraordinario. Caracas, Venezuela, 13 de noviembre de 2001.
- Downe-Wamboldt, Barbara (1992). "Content analysis: Method, applications, and issues". *Health Care for Women International*, 13, 3 (1992), pp. 313–321. DOI: 10.1080/07399339209516006
- Dunham, Allison (1958). "City Planning: An Analysis of the Content of the Master Plan". *The Journal of Law and Economics*, 1 (1958), pp. 170–186. DOI:10.1086/466548

- Hsieh, Hsiu-Fang y Shannon, Sarah (2005). "Three Approaches to Qualitative Content Analysis". *Qualitative Health Research*, 15, 9 (2005), pp. 1277-1288. DOI: 10.1177/1049732305276687
- Krippendorff, Klaus (2004). *Content Analysis. An Introduction to Its Methodology*. Thousand Oaks, California: Sage Publications, Inc, pp. 422 [Second edition]
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. C Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro 6.011. Caracas, Venezuela, 21 de diciembre de 2010.
- López, Fernando (2002). "El análisis de contenido como método de investigación". *Revista de Educación*, XXI, 4 (2002), pp. 167-179.
- Manganello, Jennifer y Blake, Nancy (2010). "A Study of Quantitative Content Analysis of Health Messages in U.S. Media from 1985 to 2005". *Health Communication*, 25, 5 (2010), pp. 387-396, DOI: 10.1080/10410236.2010.483333
- Matus, Carlos (1982). *Enfoque de planificación estratégica*. Caracas: CENDES-UCV, 329 pp.
- Matus, Carlos (1987). *Política, planificación y gobierno*. Washington D.C.: Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Matus, Carlos (2009). *Estrategia y plan*. México D.F.: Siglo XXI Editores, 204 pp.
- Piñuel, José (2002). "Epistemología, metodología y técnicas del análisis de contenido". *Estudios de Lingüística*, 3, 1 (2002), pp. 1-42.
- Plan de la Patria. Segundo plan Socialista de desarrollo económico y social de la Nación, 2013 – 2019. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela Nro 6.118 Extraordinaria. Caracas, Venezuela, 04 de diciembre de 2013.
- Rebouças, Dialma (2001). *Planejamento estratégico. Conceitos, metodologia, práticas*. Sao Paulo: Atlas
- República Bolivariana de Venezuela (2001). *Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2001 – 2007*. Caracas, Venezuela.

- República Bolivariana de Venezuela (2007). *Líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la Nación 2007 – 2013*. Caracas, Venezuela.
- Serna, Humberto (2008). *Gerencia estratégica. Planeación y gestión, teoría y metodología*. Bogotá: 3R Editores, 343 pp. [Décima edición].
- Stemler, Steve (2001). "An overview of content analysis". *Practical Assessment, Research & Evaluation*, 7, 17 (2001)
- Vaitkevičius, Sigitas y Kazokienė, Lina (2013). "The Quantitative content processing methodology: coding of narratives and their statistical analysis". *Inžinerinė ekonomika*, 24, 1 (2013), pp. 28-35.
- White, Marilyn y Marsh, Emily (2006). "Content Analysis: A Flexible Methodology". *Library Trends*, 55, 1 (2006), pp. 22-45. DOI: 10.1353/lib.2006.0053
- Zambrano, Adalberto. (2013). *Dirección estratégica y el arte de gobernar*. Caracas: UCAB, 373 pp.