

# La planificación participativa. Casos exitosos en la administración pública nacional en Venezuela

Ivelysse María Vernet Paravisini <sup>1</sup>

Comunidad de Aprendizaje del Motor Construcción | [ivevernet@gmail.com](mailto:ivevernet@gmail.com)

Fecha de recepción: **16 febrero 2024**

Fecha de aceptación: **9 marzo 2024**

## RESUMEN

El presente artículo tiene como objetivo mostrar desde mi experiencia, las formas de planificación participativa en diversas instituciones y empresas que conforman la administración pública en las que he desarrollado metodologías internas que han asegurado y promovido la participación de las ciudadanas y ciudadanos, campesinas y campesinos, en el diseño de su árbol de soluciones, pasando por determinar las situaciones problema en las que sus comunidades están inmersas y, desde un punto de vista individual pero con una conciencia colectiva, puedan diseñar y dibujar el futuro que desean para mejorar su calidad de vida; y cómo este proceder con un enfoque participativo en el sistema de planificación, las instituciones incorporan en sus planes ese mapa de soluciones y priorizan los recursos materiales, técnicos y financieros para dar respuesta a dichas situaciones.

**Palabras clave:** Administración pública; Comunidad; Planificación participativa.

---

<sup>1</sup> Soy funcionaria Pública, con 38 años de experiencia, de los cuales 20 años han sido como especialista en Planificación. Soy Economista de la UCV 2000. Especialista en Planificación en el Estado revolucionario 2020. Actualmente soy la Directora General de Planificación y Presupuesto del Ministerio del Poder Popular de Obras Públicas.

## INTRODUCCIÓN.

En el artículo que se desarrolla a continuación presento la sistematización de mi experiencia en *planificación* desde un enfoque *participativo*, como lo dictamina nuestra Constitución de 1999 y como ha sido el enfoque utilizado por el gobierno venezolano en la elaboración de sus planes de desarrollo nacional. El proceso de planificación en nuestro país se inicia a partir de la caída de la dictadura de Pérez Jiménez en 1958; con la instauración del nuevo gobierno democrático, se formaliza el proceso de planificación en el Estado venezolano, el cual estuvo orientado en sus inicios y a partir de la Constitución de 1961, más hacia el desarrollo económico de Venezuela, de una manera más técnica-normativa, sin incluir explícitamente el contexto social del país.

Desde el comienzo de la era democrática venezolana al presente, cada gobierno de turno ha formulado planes de desarrollo, donde podemos observar una evolución de la metodología utilizada, así como la variación histórica y social del país, también se evidencia el tratamiento político y de los aspectos sociales e institucionales que engloban los diversos horizontes de planificación. Pero, siempre, desde una óptica representativa, tecnócrata, alejada de lo social, más bien dirigida a lo económico. Podemos observar que la planificación se ha usado como instrumento del desarrollo como constante reflejada en los diferentes planes nacionales.

A partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV,1999) el proceso planificador en Venezuela cobra gran importancia, estableciendo el nuevo paradigma de la *Planificación Estratégica Participativa* del Estado venezolano, donde toma en consideración las instancias territoriales de gobierno: nacional, estatal y municipal, llegando hasta el

ámbito local. Es decir, sus objetivos son más sociopolíticos que técnicos.

En Venezuela se desarrolló un sistema de planificación, que en algunas oportunidades hubo intentos (fallidos) de incorporar a los ciudadanos en el proceso de planificar y en la mayoría de las veces, el sujeto planificador se encontraba en las instituciones del gobierno, y realizaba la planificación normativa desde sus espacios para responder a un concepto de desarrollo económico, sin considerar lo social, al hombre y a la mujer, ni a las situaciones reales a los que estos hacían frente. Como lo expuse anteriormente, es a partir de la nueva Constitución de 1999, donde se prevé incluir y tomar en cuenta a las y los ciudadanos en los procesos de planificación del Estado; cuando se deja explícita la voluntad del mismo de aplicar la planificación estratégica participativa en cuanto a su función y al sistema socio económico.

A raíz de esto, en diversas instituciones del Estado, se realizan los esfuerzos de planificación para responder a estos preceptos, generando los espacios correspondientes a las y los ciudadanos para que formen parte de la acción de planificar. En el marco de estas condiciones e iniciativas comparto mi experiencia en diferentes instituciones y empresas del Estado, donde a lo largo de más de 25 años de ejercicio profesional en el área de planificación, he ejecutado bajo una metodología hermenéutica, fenomenológica, cualitativa, a través de la investigación-acción, desarrollada en campo y en lo experiencial. Elaboré planes y proyectos a partir de la participación de los actores de la comunidades y sectores, guiándolos y ejerciendo de moderadora para lograr incorporar su mapa de soluciones en la planificación institucional y que los recursos fueran priorizados en aportar soluciones a las situaciones-problemas expuestas por ellos.

## **DESDE MI EXPERIENCIA, LA PLANIFICACIÓN PARTICIPATIVA**

Antes de incorporarme a trabajar en la Administración Pública Nacional, trabajé coordinando la elaboración y ejecución de proyectos sociales; viví en carne propia lo que significaba para este momento el enfoque de la planificación normativa o también llamada planificación desarrollista; en este sentido Charles Bettelheim (1965) afirmó que “la planificación puede ser definida como una actividad que pretende precisar los objetivos coherentes que prioricen el desarrollo económico y social, determinando los medios apropiados para obtener dichos objetivos; y ponerlos en ejecución”.

Laboré para una empresa que concebía proyectos sociales de promoción a la pequeña y mediana empresa en Venezuela, para así obtener financiamiento por parte de una ONG de Suiza, FUNDES Venezuela. Mi participación en esta empresa, estaba relacionada al área de planificación, la cual realizaba bajo un enfoque normativo. En la concepción normativa, el sujeto que planifica está fuera de la situación, y la acción de planificar se fundamenta en las regulaciones y las normas que pueden fomentar crecimiento. Según refiere Chiavenato (1985), Henry Fayol, definió a la planeación o planificación, como “el proceso de estimar el futuro y de preparar provisiones para él”, y en este mismo sentido William H. Newman, expresó que “entenderemos mejor el proceso de planeación si primeramente estudiamos las etapas básicas de una decisión específica que se tome”; visiones exógenas de la situación que se desea revertir.

En este entendido y bajo esta modalidad de planificación, los objetivos de los sujetos planificadores –en este momento mi equipo y yo- se logran, desde la oficina y una vez realizado el diagnóstico de la situación que nosotros queríamos revertir, se plasma en un documento, los términos técnicos que este

enfoque prevé como acción de la planificación y los habitantes de la comunidad o los afectados son sujetos receptores de lo que el equipo y yo considerábamos más conveniente a ejecutar en el proyecto ideado por nosotros, de una manera tecnócrata, alejada de la realidad y del entorno y de las vivencias y expectativas reales.

Posterior a este proceso, comienzo a trabajar en la administración pública -en el año 1999-, una vez que el proceso revolucionario asumió las riendas del Estado y se asumiera el gobierno con una visión más humanista, de inclusión social a lo interno del país, apostando por una democracia con participación directa y protagónica donde el pueblo es agente de su propia transformación, con un concepto robinsoniano de la “originalidad” de América, es decir, la necesidad de encontrar fórmulas propias y no importadas ni impuestas de cómo debe regirse nuestra sociedad; y el principio igualitario, de democracia popular esbozado por Ezequiel Zamora.

Es a partir de la nueva Constitución del año 1999, donde se prevé incluir y tomar en cuenta a las y los ciudadanos en los procesos de planificación del Estado; cuando se deja explícita la voluntad del Estado de aplicar la planificación estratégica participativa en cuanto a su función y al sistema socio económico. A raíz de esto, en diversas instituciones del Estado, se realizaban los esfuerzos de planificación que respondiera a estos preceptos, generando los espacios correspondientes a las y los ciudadanos para que formaran parte de la acción de planificar. Carlos Matus (1987a) explica que “La planificación es, en su esencia, un proceso de instancias de discusión, cálculo y análisis que preceden y presiden la acción futura que es relevante en la construcción de la situación-objetivo de un actor”, hablar de planificación nos lleva a observar “ese proceso de instancias de discusión, no a sus formalidades externas

como podría ser su publicación en un texto escrito o a lo que una oficina de planificación hace”.

Es importante, que resalte que las causas de los pobres resultados de la planificación tradicional en América Latina deben buscarse en el mencionado supuesto de base de la planificación normativa, que por un lado conduce a un concepto restringido de planificación y planificador; y por el otro, conduce a una práctica economicista y tecnocrática que se aísla de la planificación política y del proceso de gobierno como sistemática de cálculo que precede y preside la acción.

Al ingresar al sistema público, lo hice en la Fundación Juventud y Cambio, aquí apoyé en el proceso de planificación que se llevaba adelante en la Oficina de Cooperación Internacional de la Fundación, ya que tenían suscrito un convenio de cooperación con una Agencia Alemana, los cuales utilizaban el *Método Sinfonía de Planificación*. Este método de planificación sistémica es usado prioritariamente dentro de la cooperación internacional; es un instrumento de análisis y de planificación flexible, interactivo y participativo, donde se espera que los puntos de vista de los sujetos estén reflejados en los resultados a obtener, se maneja una serie de etapas de análisis y de planificación que se superponen y ayudan a obtener una mejor comprensión de la relación sistémica existente, para luego, diseñar las estrategias aprovechando la diversidad y creando sinergia entre ellas.

Desde esta institución, realicé dos trabajos donde quedó expuesto el carácter de la planificación participativa de las comunidades y donde consideramos al ser humano, el actor creador de su futuro, su entorno y de su vida. El primero, en una comunidad ubicada en la montaña que va a Sorte, en el estado Yaracuy; esa comunidad, haciendo un ejercicio de planificación

participativa, tomó las riendas del sector, generando un sistema virtuoso de vida, donde ellos expusieron su problemática, sus necesidades y requerimientos y en compañía con la institución, lograron diseñar su plan de acción para solventar y revertir su situación problema. A través de la asistencia económica, obtuvieron los recursos para ejecutar su proyecto. Proyecto elaborado por ellos mismos, visibilizando su futuro.

Para ese mismo momento, realizamos un acompañamiento técnico a las familias que hacían vida en un sector del afluyente Anauco en la parroquia San Bernardino de Caracas. Este grupo de familias eran afectadas dramáticamente en la temporada de lluvias, ya que vivían a borde de quebrada, yo pertenecía al equipo institucional que llevaba a cabo este proyecto, un bello trabajo de planificación sistémica, donde se consideró cada uno de los aspectos planteados por esa comunidad; el proyecto consistía en construir edificios bajos, en un ancho del río, por allí por San Bernardino, donde está el barrio Anauco, con lo cual logramos movilizar a cientos de familias, logrando mejorar su estilo de vida.

El ejercicio de planificación que se realizó en conjunto con los habitantes, como actores de la situación, tomó en consideración sus hábitos: con quién querían compartir piso, las familias que no querían vivir en pisos altos, los espacios de recreación de niñas y niños, por supuesto los servicios públicos mínimos necesarios para vivir (cloacas, alumbrado, aguas servidas, aguas blancas, caminerías, etc). Los habitantes analizaron y definieron su situación, dibujaron su futuro y con su participación como actores empoderados, obtuvieron el resultado esperado. Como explica Taylor (1911), la planeación es sustituir el criterio individual, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Logramos mejorar la calidad de vida de ese grupo

de habitantes. Esto lo hicimos en el año 1999, y hoy en día, vivo a escasas cuatro cuadras de ese lugar; aquí ejecutamos la planificación con un enfoque participativo, considerando al ser humano actor de cambio, promotor de sus propias soluciones, partícipe de las mismas.

Este trabajo de planificación participativa, en las comunidades del estado Yaracuy y del Distrito Capital, lo realicé bajo una metodología hermenéutica, fenomenológica, documental, cualitativa, a través de la investigación-acción, ejecutada en campo y de forma experiencial. Aquí logré, siendo parte de un equipo de profesionales, incluir en los planes institucionales las propuestas de las comunidades, priorizando los recursos (materiales, técnicos, y financieros) para apoyar en la resolución de los problemas y mejorar la calidad de vida de los habitantes de dichos sectores.

Luego de esto, me incorporé al equipo de trabajo en el Instituto Nacional de Tierras (INTi), para esta época y desde los años 90 entró en auge la teoría de Carlos Matus de la *Planificación Estratégica Situacional*, que ha sido el ejercicio de planificación que más se ha acercado a la gente, a las comunidades; indica Matus (1987a), que el ciclo de “la planificación situacional se debe dar en cuatro momentos básicos: Explicativo: ¿Dónde estamos? Flujograma Situacional Normativo: ¿Hacia dónde vamos? Programa-Direccionalidad, Estratégico: Viabilidad-Análisis y Operacional: Voluntad de Hacer-Seguimiento, Control. Análisis de la Coyuntura; y todo esto de la mano de los actores, donde los habitantes de una comunidad pasan a ser planificadores de su futuro. Desde el año 2002 al año 2007, aquí elaboraba el presupuesto del período fiscal correspondiente, con la participación de los diversos sectores sensibles a ser atendidos por la institución, lograba la participación de las y los



campesinos, hombres y mujeres ubicados en las comunidades donde el INTi intervendría, convirtiendo a cada uno de ellos en planificadores de su realidad.

Desde la Dirección de Planificación y Presupuesto del INTi, yo desarrollaba la metodología a ejecutar en las diversas entidades federales, que aseguraran la participación de la mayoría de los ciudadanos involucrados. Realizaba la convocatoria, establecía las Mesas de Trabajo, donde las campesinas y campesinos exponían las necesidades de su comunidad; en el desarrollo de la actividad, identificábamos de manera conjunta la situación actual de la comunidad, planteábamos un árbol de posibles soluciones, los campesinos y campesinas, elaboraban con mi apoyo, las matrices de requerimientos, las cuales incluían los aspectos técnicos donde la institución debería apoyar: recursos financieros, asistencia técnica, insumos, entre otros.

Este proceso iniciaba entre los meses de abril y mayo del año anterior al que se deseaba planificar (reuniones en el año 2002 para planificar acciones para el año 2003), desde el equipo de trabajo que yo lideraba, definíamos regiones donde agrupábamos a las y los campesinos de diferentes estados, hasta lograr abarcar todo el país y obtener un *Mapa de Soluciones* a las situaciones planteadas por cada grupo, según su realidad, entorno, vivencias, expectativas, entre otros. Para los meses de julio y agosto, el INTi, a través del personal que laboraba en la Dirección de Planificación, bajo mi coordinación, contaba con la información detallada por comunidad, región y estado a fin de incorporar las solicitudes de las comunidades, en los planes y proyectos que pasarían a ser parte de la planificación institucional.

Con esta metodología, la institución lograba designar

recursos –materiales, financieros, técnicos, humanos- a las regiones priorizadas en los planes y proyectos, que dieran respuestas a las situaciones planteadas por las campesinas y campesinos, siempre en el marco del cumplimiento de lo plasmado en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación (2001-2007). Este método de planificación, lo realicé desde la investigación aplicada, de manera hermenéutica, fenomenológica, documental, cualitativa, a través de la investigación-acción, ejecutada en campo y experiencial.

En el año 2008, cuando acompañaba la gestión del Servicio Autónomo de Sanidad Agrícola (SASA), desde la Dirección de Planificación, tuve la oportunidad de realizar el trabajo de planificación participativa con el personal de la institución. Deseábamos crear una nueva institucionalidad que estuviera regida por los preceptos de la Constitución de 1999. Esta institución contaba para ese entonces con profesionales altamente calificados por su experiencia en sus áreas específicas, no necesariamente por estudios, eran campesinas y campesinos con vasta experiencia, partiendo de ese conocimiento y con mi apoyo y del equipo que me acompañaba en la Dirección, se realizó la planificación. Se incorporó a las y los campesinos y sectores para que de manera conjunta se plasmaran sus problemas y necesidades, así como las soluciones a conseguir.

Desde cada comunidad, luego municipio, estado y región, elaboré el Plan Institucional, acompañado de su presupuesto; donde quedaron insertos y en detalle las comunidades y sus necesidades en cuanto a los insumos, materiales, equipos, etcétera, requeridos para ejecutar sus actividades. Desde la institución se priorizó la asignación de los recursos financieros y técnicos según la información recabada en dicho Plan. En el transcurso de dos períodos fiscales, 2008-2010, el accionar

de la gestión pública del SASA y posterior Instituto Nacional de Salud Agrícola Integral (INSAI) se dirigió hacia las comunidades de campesinos y campesinas que requerían de nuestro apoyo para el logro de sus metas y revertir la situación negativa que atravesaban.

Desde el INSAI, realicé el trabajo de dividir el país en 10 regiones, este trabajo lo logré a través de reuniones con los lugareños e íbamos describiendo las características geográficas, climáticas, de recursos de los estados y, según estas características y similitudes las agrupamos. Este trabajo de planificación participativa permitió ser mucho más eficientes al momento de diseñar la política pública institucional, así como la designación de los diversos recursos para el logro de los objetivos planteados por la misma comunidad.

Puedo resaltar que la experiencia de planificación participativa realizada con las comunidades de Yaracuy y Distrito Capital, fue un ejercicio de planificación realizada por los actores ubicados en esas localidades, se convirtieron en creadores de su nueva realidad. Cada miembro desde su perspectiva individual, pero con conciencia colectiva, participó en el desarrollo de su futuro. En los casos institucionales, con la coordinación de los planificadores, se transfirió esa tarea a las y los actores afectados por sus realidades; este fue un ejercicio más institucional que procuró otorgarle el poder de participación a las y los habitantes, sirviendo de facilitadores en su acción de planificación. Ambas tareas gratificantes, donde los resultados aseguraron que las instituciones involucradas incluyeran en sus planes el mapa de soluciones determinadas por los actores de la situación.

Posterior a estas propuestas de planificación participativa,

pude diseñar y elaborar los planes institucionales para Industrias Diana S.A. (2011-2014), empresa gubernamental ubicada en la ciudad de Valencia, estado Carabobo. Esta empresa fue asumida por el Estado y desde ese momento se trabajó de la mano del Poder Popular, con la estrategia del gobierno de realizar las actividades a través del “Punto y Círculo”, la cual implica el desarrollo de espacios productivos que se articulan con un núcleo productivo, consolidando así los esfuerzos del gobierno nacional con relación a la participación popular y al empoderamiento por parte de las comunidades y de los trabajadores organizados.

Este modelo de planificación participativa fue gratificante, las comunidades aledañas a la empresa y a sus puntos de distribución, trimestralmente se reunían, revisaban el entorno, su situación; evaluaban las posibles mejoras y presentaban a la empresa un documento que era tomado en consideración para la elaboración de los planes de producción y por ende de la planificación institucional. Logré, de manera conjunta, poder popular y empresa, revisar de forma periódica las acciones institucionales que apoyaran en la resolución de la problemática de la localidad o sector, otorgándole el poder al actor principal de diseñar el futuro de su comunidad de la mano del gobierno nacional. El principal trabajo que realicé era con las mujeres y hombres que elaboran empanadas en el Sector El Palito en el municipio Puerto Cabello del estado Carabobo, para proveerles de manteca y otros productos elaborados por Industrias DIANA, para que aseguraran su producción.

Posterior a este trabajo en Industrias DIANA, tuve la oportunidad de acompañar la gestión en el Ministerio del Poder Popular para las Comunas y Movimientos Sociales (2018-2021), y luego ingresé en el Ministerio del Poder Popular de Obras Públicas (2021-actual) como directora general de planificación

y presupuesto. Desde el cargo que desempeño en un órgano ministerial, el proceso de la elaboración de los planes más cercanos a las comunidades, son responsabilidad de las direcciones de planificación de los entes adscritos. La tarea de la planificación participativa se ha ejecutado de mano de los encargados de los viceministerios con las Comunas y Consejos Comunales y el Poder Popular en general, recientemente con la estrategia del *1x10 del Buen Gobierno*.

Así como Hugo Chávez mostró que la historia la hacemos los pueblos tomando el poder y venciendo el dogmatismo, el divisionismo y la resignación, así debe ser el acto de planificar. La planificación necesariamente debe ser participativa. Desde las instituciones del Estado, los planificadores debemos asegurar que los planes institucionales se elaboren con la información que el *poder popular* recabe en sus comunidades, sectores, comunas, para que los recursos del Estado se asignen realmente a la solución de las situaciones problema que estos o nosotros mismos en nuestras comunidades afrontamos.

En los nuevos métodos de gobierno se crea al pueblo planificador y participativo en la resolución de sus situaciones. Para la elaboración del Plan de la Patria 2019-2025, tuve la suerte de participar en la convocatoria que hizo el Presidente Nicolás Maduro Moros “*Hago un llamado a todo el pueblo, para que en unidad perfecta elaboremos el Plan de la Patria 2019-2025, ...haciendo de todos los logros sociales un derecho para las futuras generaciones*”. Este fue un proceso sin antecedentes, un ejercicio del pueblo planificador, a través de una elaboración popular del plan de gobierno. Participé en el proceso de debate desde la empresa del Estado donde me encontraba ejerciendo el cargo de Auditor Interno, elaborando la propuesta individual y colectiva para que fuera tomada en cuenta en este proceso de planificación.

El Estado, promoviendo la planificación participativa, generó los espacios para la ejecución de asambleas de debate y participación, y, presentación de propuestas, como instrumento fundamental para la gestión, seguimiento y desarrollo del Plan.

Hace un par de años, desde el gobierno se inició una estrategia llamada *1x10 del Buen Gobierno*, esta estrategia se modeló en un sistema de participación e interacción del poder popular con todas las instancias de gobierno, “es la célula para renovar la conexión y relación con el pueblo, creando métodos interactivos de comunicación y solución permanente”. En el transcurso del año 2023, ya no como planificadora sino como venezolana, perteneciente a una comunidad que presentaba una situación; hice uso de este sistema, el cual fue efectivo y eficiente en solucionar una situación problema.

Este accionar del gobierno acerca un poco más las instituciones al pueblo. En la inmediatez los responsables toman las acciones para resolver la situación, pero en un corto y mediano plazo, las instituciones deben tomar en cuenta los diferentes casos atendidos, llevar las estadísticas, acercarse a los territorios para evaluar en conjunto con el poder popular las situaciones problema y éstas ser consideradas en la planificación de los años subsiguientes. Este debe ser el proceder de la institucionalidad para asegurar que en el proceso de elaboración de los diversos planes estén incluidos las y los ciudadanos y sus situaciones, y así mostrar los planes que se enmarquen en el mapa de soluciones que asegure que los recursos del Estado serán destinados a mejorar la calidad de vida de los ciudadanos, tomando en cuenta el diseño país que ellos mismos dibujaron.

## **CONSIDERACIONES FINALES**

Desde que apareció este nuevo paradigma en lo que

respecta a la planificación, el de la *planificación participativa*, la cual se concibe como una disciplina colectiva, los diferentes miembros de la organización participan en la fijación de objetivos y comprometen sus esfuerzos para materializarlos, se abre un espacio para que la comunidad participe de forma activa y decisoria en la elaboración del plan de desarrollo de su comunidad. Es así que, desde el Estado, desde la administración pública hacemos el esfuerzo de concretar la participación del poder popular en la planificación.

La planificación participativa exige una ruptura de paradigma y esto implica un cambio cultural, en el que yo he estado comprometida, desde mis inicios en esta disciplina y he vivido cómo el pueblo decide soñar y dibujar su futuro. Ya en nuestro país, en nuestro gobierno, no puede haber planificación que no sea popular y participativa. "...implica la coherencia de los actores y sujetos de la misma. Implica un gobierno de métodos y constitución popular, de formas agregativas, de escalas espaciales, decisiones, competencias, sistemas de recursos. De una planificación acción de saldos políticos organizados y de construcción de una nueva cultura del poder".

Si planificar es soñar el futuro y disponer de los medios para construirlo; entonces desde la institucionalidad pública debemos procurar los espacios necesarios para incorporar en los planes institucionales el mapa de soluciones que es dibujado desde las comunidades y asegurar que los recursos financieros, materiales y técnicos sean priorizados en la atención y respuesta a las situaciones existentes en nuestras comunidades.

Este mecanismo efectiviza la participación social en el desarrollo, mediante una planificación *de abajo hacia arriba* que involucra a las organizaciones sociales en el diseño de su propio destino. Por tanto, se convierte en el principal instrumento metodológico y operativo para articular al Estado y

al Poder Popular en el proceso de desarrollo. Se establece la participación de los actores locales para la toma de decisiones sobre las prioridades del desarrollo de los municipios y localidades, así como las acciones que permitan su concreción.

La participación consciente del ciudadano en su planificación pública implica romper con cualquier residuo del individualismo, que destaca en los modelos neoliberales que pudiera quedar todavía, viéndose forzado por su propio trabajo participativo-planificador a ser un hombre y una mujer creadores y proyectistas de su propia vida, de su entorno, de su comunidad, con normas propias, avanzando en el plan de acción que se vinculará con el accionar del gobierno.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bettelheim, C. (1965). *Planeación y crecimiento acelerado*. México, Fondo de Cultura Económica, 1965, P. 177.
- Chiavenato, I. (1985) *Introducción a la Teoría General de la Administración*; Editorial Mc Graw Hill, México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, 36.860 (Extraordinaria). 17/11/1999. Con Enmienda N° 1, publicada en la Gaceta Oficial N° 5.908 Extraordinario, 19/02/2009.
- Matus, C. (1987a). *¿Qué es la Planificación de Situaciones?* Cuadernos de la Sociedad Venezolana de Planificación No 147-149.
- Matus, C. (1987b). *Política, Planificación y Gobierno*. Instituto Latinoamericano del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES).
- Proyecto Nacional Simón Bolívar, Tercer Plan Socialista de Desarrollo Económico y Social de la Nación de Venezuela” 2019-



2025. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, N° 6.446 Extraordinario, publicada el 8 de abril de 2019.