

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

# PENSAMIENTO ESTRATÉGICO Y EFICIENCIA DE LA GERENCIA PÚBLICA EN LAS CORPORACIONES LOCALES<sup>1</sup>

## STRATEGIC THOUGHT AND EFFICIENCY OF THE PUBLIC MANAGEMENT IN THE LOCAL CORPORATIONS

Albino Piñeiro<sup>2</sup>, Niria Quintero<sup>3</sup>, Elsis Faria<sup>4</sup>

### RESUMEN

El propósito fundamental de este estudio es determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública, en las corporaciones locales de la Región Zuliana. Metodológicamente la investigación se enmarca dentro del tipo de campo bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo, tomando como población a 110 directores que laboran en las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago; a la cual se les aplicó un cuestionario, contentivo de 38 ítemes, con una escala de respuestas tipo Likert, así como una entrevista abierta con 21 ítemes. Se concluyó que existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de las alcaldías y paramunicipales no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos. Se recomienda, la formulación de los lineamientos gerenciales que coadyuven a una eficiente gestión pública en las corporaciones locales, basados en el desarrollo del pensamiento estratégico de sus gerentes.

**Palabras Clave:** Pensamiento Estratégico, Gestión Pública, corporaciones locales.

### ABSTRACT

The fundamental intention of this study was to determine the existing relationship between the strategic thought and the efficiency of the public management, in the local corporations of the Zulian's Region. Methodologically the research is framed within the type field under the qualitative and quantitative approach, taking like

---

<sup>1</sup> Artículo producto de una investigación financiada por el CONDES

<sup>2</sup> Doctor en Ciencias Gerenciales, Profesor a dedicación exclusiva, Programa Ciencias Económicas y Sociales. Núcleo Costa Oriental-Universidad del Zulia Email: [albino112@cantv.net](mailto:albino112@cantv.net)

<sup>3</sup> Magíster en Gerencia Financiera, Delegada Condes Comisión Humanística. Profesora Programa Ciencias Económicas y Sociales Núcleo-COL-LUZ E,mail: [niriaquintero@cantv.net](mailto:niriaquintero@cantv.net)

<sup>4</sup> Cursante Maestría Gerencia de Empresas. Profesora Programa Ciencias Económicas y Sociales Núcleo Costa Oriental del Lago Universidad del Zulia. Email: [eemily@cantv.net](mailto:eemily@cantv.net)

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

population to 110 directors who work in mayorships and Para municipal of the Eastern Coast of the Lake; a questionnaire was applied to them, it contents 38 items, with a scale of answers of the Likert type, as well as open interviews with 21 items. Which conclude that a low level of association exists, which indicates that the attitude, the culture and the tools used within the mayorships and Para municipals are not determining to reach efficiency within them; since the variable strategic thought is handled by means of the development of diverse internal factors as much as externals. It is recommended, the formulation of the management lineaments that help to an efficient public management in the local corporations, based in the development of the strategic thought of his managers.

**Key words:** Strategic Thought, Public Management, Efficiency.

## INTRODUCCIÓN

En las últimas tres décadas del siglo XX se ha visto en el campo de la Administración, el advenimiento y la desaparición de muchas teorías y prácticas que han creado estilos de dirección estratégica en las empresas. Las compañías constantemente se enfrentan a alternativas las cuales implican seguir la moda, aferrarse a la tradición o retar el pasado y buscar nuevas perspectivas para un mundo donde el cambio se está produciendo aceleradamente.

El pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar, es una inversión de valor incalculable, principalmente porque el pensamiento estratégico denota la consecución de unos objetivos y la resolución de problemas, dentro de un marco contextual concreto. Es decir, es un instrumento para conseguir lo deseado, de la mejor forma y venciendo las dificultades.

Bajo esa óptica, el poseer un pensamiento estratégico aunado a entronizar la eficiencia en la gestión es tener una llave para abrir la puerta que se desea y cultivarlo es mucho más sencillo de lo que parece. Con el talento estratégico puede ordenarse la confusión y descubrir el mejor camino para seguir adelante. Es un

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

proceso de pensamiento singular, el cual permite contar con una perspectiva especial del mundo.

En este marco, el inicio del tercer milenio parece dejar más claro que la complejidad, turbulencia e incertidumbre son elementos constantes en el ambiente en el cual las organizaciones públicas se desenvuelven. Queda claro entonces que el proceso organizativo tradicional de planificación, coordinación, dirección y control es insuficiente y muchas veces contrario a los requerimientos del medio ambiente; por lo cual se necesita el abrir espacios a nuevos esquemas y mecanismos de pensamiento organizativo para responder con éxito a la turbulencia del ambiente.

Ello es lo que se quiere realizar en esta investigación, cuyo objetivo es determinar la relación que existe entre el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales de la región zuliana en la Costa Oriental del Lago (COL).

Se pretende conocer de manera sistemática si la gestión pública local de los municipios: Miranda, Santa Rita, Cabimas, Simón Bolívar, Lagunillas, Valmores Rodríguez y Baralt, incorporan internamente fenómenos de certidumbre e incertidumbre los cuales formen parte de su cultura y de su proceso productivo en el marco de la direccionalidad del pensamiento estratégico, para coadyuvar a su practicidad de eficiencia gerencial vertido sobre el colectivo quien le demanda acciones a su proceder.

## **SITUACIÓN PROBLEMÁTICA**

En el siglo pasado, se inició la llamada revolución de la información: el vertiginoso cambio introducido por la tecnología del chip y las telecomunicaciones perturbó el apacible mundo que durante casi cinco mil años fue evolucionando a un ritmo tal donde las transformaciones experimentadas parecían ser más asimilables.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Al respecto, (Cendrós 2000) aduce que la tecnología ha cambiado en términos de técnica y tiempo empleado en la forma de que el ser humano planifica, programa y ejecuta cualquier actividad del quehacer local, nacional y universal, pero sin embargo, no ha podido cambiar la naturaleza humana de mantener su cerebro funcionando y de fijarse metas u objetivos, sobre la base de una misión o ambición, respondiendo a un sinnúmero de necesidades propias de esa condición humana que exige satisfacerlas.

Las afirmaciones anteriores, conducen a pensar que para elaborar y poder lograr cimentar el carácter estratégico de un objetivo, existen factores explícitos como necesidades insatisfechas, percepción del futuro y planes de acciones para alcanzar dicho objetivo, los cuales demarcan su vínculo con la estrategia, utilizando recursos tangibles e intangibles para alcanzarlo exitosamente.

Ello hace notorio, la presencia de un pensar estratégico, lo cual ha sido en el transcurrir del tiempo punta de lanza para el proceso de evolución y supervivencia de las especies en el planeta, donde el valor intrínseco reside en la capacidad de establecer objetivos, formular un plan utilizando los recursos físicos, espaciales así como temporales, actuando, evaluando y aprendiendo en correspondencia con la intención de alcanzar el objetivo, satisfaciendo la necesidad en función de normas preestablecidas.

Dentro de ese marco, asumir una actitud desde el punto de vista estratégico es una forma abierta al cambio, e implica tener una base sólida que incluye la aplicación del juicio basado en la experiencia para determinar las direcciones futuras, la coordinación de mentes creativas dentro de una perspectiva común la cual le permita a un negocio avanzar hacia el futuro de una manera satisfactoria para todos, y esto (Morrisey, 1997) lo denomina pensamiento estratégico.

En torno a lo expresado, el citado autor considera que el pensamiento estratégico es de una meritoria importancia por lo siguiente:

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

1. El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante que una empresa espera de sus directivos.

2. Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de quienes tomen las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la empresa.

3. La visión de la empresa se basa más en la forma subjetiva de quienes deciden y sienten, que en los resultados de cualquier análisis.

4. El pensamiento estratégico incorpora valores, misión, visión y estrategias los cuales tienden a ser elementos intuitivos (basados en los sentimientos) más que analíticos (basados en la información).

5. Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de un equipo administrativo es un prerequisite esencial para la planeación efectiva.

Por otra parte, (Ohmae 1996:13), refiere: “el pensador estratégico, reduce el todo en sus partes componentes, y una vez analizadas y descubiertas cada una de ellas pasa a reensamblarlas nuevamente en un todo ajustado a sus condiciones favorables, al modelo deseado”.

Para el autor, la flexibilidad intelectual, es una característica de la mente del estratega que le permitirá abordar situaciones cambiantes, dándole el pensar estratégico la oportunidad de tener claro el “...carácter particular de cada elemento en una coyuntura dada, y después, hacer el más completo uso posible del poder de nuestro cerebro para reestructurar esos elementos en la forma más ventajosa...”, (p.25).

Este discurso se compagina con la importancia esgrimida por (Francés 2000:51), con respecto a los escenarios posibles y probables del entorno de la empresa, quien opina “lo importante es que los escenarios nos ayuden a identificar

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

oportunidades y amenazas para la empresa, los cuales permitan analizar la viabilidad de las propuestas estratégicas desde diferentes situaciones hipotéticas del entorno”.

De acuerdo con lo expresado, una gerencia integral como la que se requiere hoy día, para poder competir y triunfar ante la globalización de la economía, requiere de un gerente catalizador de los objetivos organizacionales y su correspondencia al carácter estratégico de los mismos, el cual haga posible una secuencia de acciones conjuntas y armónicas para que tanto la organización como cada persona integrante del talento humano, logre una mayor concentración hacia el análisis y realización de actividades.

## **FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA DEL ESTUDIO**

### **El Pensamiento Estratégico en las Organizaciones**

En el campo de la dirección estratégica, en opinión de (Prahalad 1999) tres estilos han dominado la escena en las tres últimas décadas y han surgido como un desarrollo de la teoría administrativa contemporánea en respuesta a las condiciones sociales y económicas de su época. Cada uno tuvo fortalezas pero también tuvieron sus debilidades. Esos estilos, adoptados por las empresas del mundo en diferentes períodos de tiempo según su etapa de evolución, han sido:

1. El estilo de planificación, en el cual un futuro predecible se basaba en el análisis de lo probable (1970-1983):

En la década de los 60's y a principios de los 70's había un sentimiento general de seguridad y de estabilidad. Fue una época de muchas empresas de éxito, de una poderosa economía de postguerra y de unas sociedades unidas por poderosas instituciones (el gobierno, la iglesia, la familia, la ley). Las empresas creían que el futuro les pertenecía y que podían conducir hacia él con piloto automático.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Suponiendo que las herramientas se usaran correctamente, el estilo de planificación trazaba un camino para alcanzar objetivos futuros y creaba las escalas contra las cuales se medían los resultados. Las empresas se enfrascaron en la planificación estratégica y produjeron planes que en la práctica no eran otra cosa que una versión ampliada de los objetivos financieros. Estos planes se esforzaban en la precisión de las cifras pero eran superficiales en cuanto a la estrategia propiamente dicha.

En la medida en que los análisis parecían producir respuestas acertadas, estos planes se volvían inflexibles e inmodificables, sin importar que se estuvieran presentando cambios en las condiciones económicas o del mercado. Muchas empresas no pudieron reaccionar ante la desestabilización de las economías y de los mercados, situación que ocurrió a mediados de la década de los setentas.

2. El estilo visionario, en el cual un futuro impredecible se basaba en la imaginación de lo posible (1984-1991):

La década de los ochentas se caracterizó por una ideología conservadora, por la desregularización, por un énfasis en el individuo y en la habilidad del empresario. A medida que los modelos de planificación estratégica cayeron en desgracia (1983) las organizaciones más exitosas fueron aquellas que rompieron con los viejos moldes, que no extrapolaron linealmente el presente sino que crearon una visión del futuro. Desarrollar una visión inspiradora fue el lema de la época.

Los líderes visionarios fueron la inspiración de sus empresas cuando describieron lo que podría ser posible y no se empeñaron en seguir lo que los modelos analíticos les delineaban detalladamente. Bien empleado el estilo visionario le llevó optimismo a unas fuerzas laborales sumidas en el pesimismo causado por la situación económica de la década anterior.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

3. El estilo del aprendizaje, en el cual un futuro desconocido aparece de pronto y se le enfrenta teniendo como base la comprensión de lo actual (1992- a la actualidad):

En los primeros años de la década de los noventas, surgieron nuevos líderes que sortearon exitosamente el caos que estaba produciendo las demandas de unos consumidores más sofisticados, nuevas formas de competencia, el poder de la tecnología, unos mercados financieros impredecibles y unas políticas económicas de choque.

Las compañías que respondieron a éstas nuevas condiciones desbloqueando sus estructuras y procesos, liberando a sus empleados de la rigidez de los manuales, dándoles sistemas de soporte, creando comunidades de líderes y aprendices, según (Prahalad, 1999), pudieron sortear las situaciones súbitamente cambiantes y mantener el buen desempeño de sus negocios. Otros en cambio, cayeron en una trayectoria errática, fueron incapaces de sobrevivir a la tensión de los cambios aparentemente inexplicables de la demanda y adoptaron una variedad cambiante de medidas: centralizar/descentralizar; función/proceso; controlar/delegar; precio/calidad; precio/servicio y orden/caos.

Para el mismo autor empresas que habían adoptado la noción en boga en los años ochentas que la gente era un activo, se pasaron de pronto al otro extremo y en los años noventa empezaron a manejar a la gente como un pasivo. Justo a tiempo, reestructuración, reingeniería, fueron las cortinas de humo para adelgazar las organizaciones reduciendo personal y costos. Aquellas empresas incapaces de innovar, se alinearon con la estrategia de competir solamente con precios.

Empresas como Ford, Shell, Harley Davidson, Hewlett-Packard, Chrysler, EDS, FedEx e Intel, junto con el MIT, descubrieron la importancia del aprendizaje institucional duradero y crearon la Sociedad para el Aprendizaje Institucional. Ellos comprendieron que debían reforzar la habilidad de las personas para que no



Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

aportasen problemas a la empresa y abandonaran su papel de bomberos extinguiendo constantemente incendios a medida que sus gerentes salían de una crisis para entrar en otra.

Estas empresas entendieron la importancia de crear una comunidad de líderes y aprendices, exigiendo desarrollar líderes de línea, que son gerentes capaces de introducir así como aplicar nuevas ideas, también líderes ejecutivos de alto nivel para dirigir el cambio cultural, enlaces internos orientados a desplazarse por la organización difundiendo y fomentando el compromiso con las nuevas ideas prácticas. La creación de comunidades de aprendices es el otro frente que se han empeñado en desarrollar; esto implica la investigación disciplinada, el mejoramiento de las capacidades así conocimientos de la gente, formar gente trabajadora en equipo para lograr resultados prácticos y absorber conocimientos prácticos.

Este enfoque les está permitiendo constantemente estar monitoreando y reaccionando a lo que está ocurriendo, encauzando la inteligencia así como el espíritu de la gente en todos los niveles de la organización para asegurar la innovación, la difusión continua de conocimientos, el experimentar nuevas maneras de hacer las cosas lo que (Mintzberg, 1999:25) llamó “el enfoque del aprendizaje de la gerencia estratégica”.

## **LA EFICIENCIA DE LAS INSTITUCIONES**

Al analizar el papel del Estado desde el punto de vista del institucionalismo el objetivo es determinar la eficiencia de las reglas de juego que ha creado. La consideración habitual es que las reglas creadas por el Estado deben buscar la eficiencia productiva, o eficiencia asignativa, que mide la cantidad de producto que se obtiene según la asignación de recursos que se haya hecho. Con este criterio, el Estado debe crear instituciones que fomenten, impulsen y expandan la producción de la forma más eficaz.

## **La Nueva Gerencia Pública**

Si bien el Modelo Burocrático - Weberiano fue un instrumento fundamental para impulsar y garantizar el funcionamiento de las dos primeras ondas democráticas modernas, en 1870 y luego de la Segunda Guerra Mundial, a partir de finales de 1970 este modelo ya no podía responder a las nuevas demandas de democratización del servicio público, especialmente las referidas a la administración de lo local (Documento Revista Reforma y Democracia, 1999).

De esta manera, fue necesario instrumentar un nuevo paradigma que hiciera más flexible, más eficiente y desconcentrara responsabilidades. A partir de estas necesidades claves para el servicio público, los países centrales implementaron un modelo que además de flexibilidad, eficiencia y desconcentración de responsabilidades, pusiera énfasis en un nuevo tipo de contrato del Estado con el ciudadano. Por esto a partir de estos principios, se comienza a redefinir una nueva relación entre Estado y ciudadano, caracterizado ahora como “cliente”.

## **ASPECTOS METODOLÓGICOS DE LA INVESTIGACIÓN**

El desarrollo del proceso investigativo requiere de un marco de referencia que guíe cada uno de sus fases. El quehacer científico se inicia desde que el individuo le surge la inquietud hacia un posible objeto de estudio. Constituye un proceso creativo donde el investigador percibe algo como problema.

Su abordaje dependerá de los preceptos y visión del investigador; es un proceso que muchas veces se inicia de manera espontánea y posteriormente se encauza de acuerdo a los parámetros de toda investigación científica.

Así pues, el abordaje teórico y procedimental de la investigación está inexorablemente influenciado por la individualidad del investigador. Lo que si es

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

cierto, es que la tendencia actual es ir hacia una visión holística del individuo y la realidad, lo cual refleja un cambio paradigmático

## **TIPO DE INVESTIGACIÓN**

Se hizo uso del enfoque Cualitativo (Martínez, 2002) como basamento de las distintas aristas de búsqueda del conocimiento que presenta esta investigación, siendo conceptualizada como:

“el estudio de un todo integrado que forma una unidad de análisis y que hace que algo sea lo que es...trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones”, (p.173).

Visto de este modo, el enfoque cualitativo de la investigación en opinión del citado autor es dialéctico y sistémico, en el sentido de vincular al sujeto a indagar y al objeto conocido en un revuelo de captación de la realidad general e interpretar y sentir a la misma, bajo un parámetro de sumergirse en una realidad la cual forman una totalidad organizada con fuerte interacción entre sí, constituyendo de esta manera un sistema, el cual requiere de una estructura interna que lo define y caracteriza.

Por todo lo referido, tratándose de una investigación de campo bajo el enfoque cualitativo y cuantitativo para determinar el nivel de pensamiento estratégico en el propio contexto laboral (110 Gerentes adscritos a las Corporaciones Locales de la región Zuliana en la Costa Oriental del Lago), cuyos resultados además de generar conocimiento son destinados a servir de punto de partida para formular lineamientos inherentes a una base sistémica de pensamiento estratégico en la gestión pública local, en aras de cimentarles un entorno de éxito.

## DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

Según (Hernández, Fernández y Baptista, 2000:108), “el diseño señala al investigador lo que debe hacer para alcanzar sus objetivos de estudio, contestar las interrogantes que se ha planteado y analizar la certeza de la hipótesis formulada en un contexto en particular”. En el caso de este estudio, el contexto está referido al área gerencial y más específicamente a las variables relacionadas con el pensamiento estratégico y la eficiencia de la gestión pública.

Por las características del estudio, el diseño utilizado fue “no experimental” o “expofacto”, ya que no hubo manipulación de las variables. Tomando en cuenta la dimensión temporal, el diseño se identifica con el no experimental transversal, ya que “los datos se recolectan en un solo momento, en un tiempo único” (Hernández y otros, 2000:193). Los instrumentos de recolección de datos, constituido por 38 ítemes, con una escala de varias alternativas, 1 muy poco (MP), 2 poco (PG), 3 en cierto grado (ECG). 4 bastante (BG), 5 en alto grado (EAG), fueron aplicados a los 110 directivos de las alcaldías y paramunicipales de la Costa Oriental del Lago en un momento determinado. Así mismo, el diseño es correlacional, Chávez (2001:137) señala que este estudio “tiene como propósito determinar el grado de relación entre las variables, determinando hasta que punto las alteraciones de una dependen de la otra, el cual da por resultado un coeficiente.”

## RESULTADOS DEL ESTUDIO

**Tabla 1. Variable Pensamiento Estratégico**

Dimensiones alternativas	Actitud		Cultura		Herramientas		Promedio Ponderado	
	FA	FR	FA	FR	FA	FR	FA	FR

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

<b>(EAG) 5</b>	16	15	13	12	23	20	17	16
<b>(BG) 4</b>	20	18	19	17	24	22	21	19
<b>(ECG) 3</b>	41	37	27	25	28	25	32	29
<b>(PG) 2</b>	24	22	29	26	21	19	25	22
<b>(MP) 1</b>	9	8	22	20	15	14	16	14
<b>TOTAL</b>	110	100	110	100	110	100	110	100

Fuente: Resultado de las encuestas

Al realizar un exhaustivo análisis de las dimensiones de la variable Pensamiento Estratégico y, específicamente en el contexto general de la dimensión Actitud, un 37% de los encuestados manifestó en cierto grado la disposición asumida, de estar preparados para los cambios que impulsa el entorno.

Los resultados anteriores disienten por lo planteado por Morrissey (1997), quién señala que para desarrollar el pensamiento estratégico en una organización, es necesario la creación de un equipo directivo con una visión compartida de futuro y de un real compromiso personal. El planteamiento del autor, denota la imperiosa necesidad de que los miembros de la organización, estén realmente comprometidos y compenetrados, a través de sus acciones, con el futuro de la organización.

Al existir dudas del equipo directivo, con respecto a la visión futura de la organización, redundará de manera negativa en el carácter proactivo y en el desempeño continuo necesario, para transformar y adecuar, en este caso, a las Corporaciones locales de la Región Zuliana, al entorno competido y competitivo, donde se circunscribe.

## **VARIABLE EFICIENCIA DE LA GESTIÓN PÚBLICA**

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

De acuerdo a lo anterior, se puede afirmar que la administración pública en general, y la local en lo particular, se encuentra en una encrucijada, por una parte, las nuevas tendencias obligan al Estado a disminuir su participación en las economías nacionales (Estado Mínimo), por el otro; aumentar su eficiencia y responsabilidad que le encomiendan las demandas ciudadanas, en específico la atención a las políticas sociales. Es decir, se parte de la premisa que un Estado mínimo es un imperativo en nuestros tiempos (entendiéndose a éste como poco interventor en la economía), el cual debe de ser lo suficientemente funcional y legítimo en las actividades que realiza.

Dicho de otro modo, la primera cuestión tiene una relación directa con el rumbo económico de un país, es decir, los Estados históricamente han asumido el papel de responsables del desarrollo, precisamente es el perfil de funcionalidad administrativa del Estado lo que está en debate. El segundo nivel de análisis, se refiere al carácter adjetivo de la administración pública local, es decir, la eficiencia de la gerencia pública local.

Sin duda el atender la modernización institucional en sintonía con las realidades locales, es un punto fundamental para el desempeño de gobiernos exitosos. No basta con adelantar programas de modernización aislados en áreas o sectores específicos porque la problemática es global y debe atenderse en todos los frentes aunque con distintas estrategias dependiendo de la localidad y la situación.

El deterioro de la administración pública local, ha venido paralelo a la pérdida de prioridad de la misma al debilitarse el papel del Estado, y priorizarse los procesos de desregulación, privatización y apertura económica a nivel nacional. En este sentido se comprende, el deterioro de las estructuras formales de los gobiernos locales, sumado al debilitamiento de los marcos legales de protección y estímulo al funcionario público, procura como resultado la pérdida de valor social y eficacia del

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

funcionario adscrito a los gobiernos locales, y su consecuente impacto en la eficiencia de la gestión de gobierno.

En ésta perspectiva, y en relación con el objetivo de investigación referido a determinar la eficiencia de la gerencia pública en las Corporaciones locales de la Región Zuliana, en la Costa Oriental del Lago a través del balance de gestión de gobierno, se puede resumir a continuación:

Debe señalarse, que todos los entrevistados manifestaron que la categoría legitimidad política, se encuentra altamente influenciada por el artículo 72 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV), el cual estipula la revocatoria del mandato de todos los cargos y magistraturas de elección popular. Por consiguiente, los Alcaldes acompañados de su cuerpo gerencial, diseñan estructuras y estrategias políticas, orientadas a aumentar a favor de su gestión, la percepción que tenga la población de la misma, legitimándola políticamente.

Dentro de la perspectiva de estructuras y estrategias políticas, los entrevistados identificaron en primer término las asociaciones de vecinos; en un segundo término, las juntas parroquiales; en tercer término las juntas de padres y representantes en escuelas, asociaciones civiles y otros; y en cuarto término, las celebraciones culturales (fiestas nacionales, regionales, locales, incluyendo las patronales, entre otras). Estos mecanismos políticos, permiten la continua adhesión popular a la gestión de gobierno, impulsando a su vez, una mayor participación de la población en la solución de los problemas de la comunidad.

## **LINEAMIENTOS GERENCIALES**

Para la formulación de los lineamientos, se partió de la propuesta de (Vivas, 1999), relacionada con los componentes y dimensiones necesarios para el desarrollo del pensamiento estratégico en el personal directivo de las

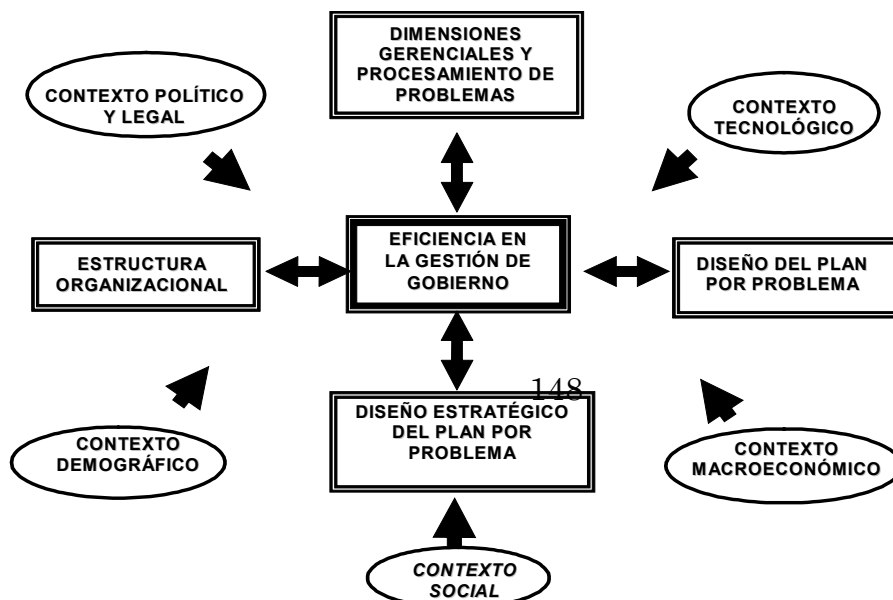
Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

organizaciones; al mismo tiempo, se tomó en consideración los factores que afectan la productividad y eficiencia de la gestión pública local, planteados por Zambrano (2001), ambos enfoques presentados en el marco teórico de la investigación.

Desde esta perspectiva, se diseñó la aproximación de un modelo estratégico de gestión de gobierno local, denominado en esta investigación, como Corposistema de Gestión Pública Local, basado en el desarrollo del pensamiento estratégico de su personal gerencial, y dentro de la cual puede visualizarse cada uno de los componentes que lo conforman. A su vez, el modelo se encuentra estructurado en cinco momentos:

- 1°. Análisis de la situación del gobierno local y de su contexto.
- 2°. Diseño de las dimensiones gerenciales y el procesamiento de los problemas sociales.
- 3°. Diseño del plan de acción por problema.
- 4°. Diseño estratégico del plan por problema.
- 5°. La estructura organizacional para gerenciar el plan.

A continuación en la Figura 1, se presenta la estructura gráfica del modelo planteado:





Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Figura 1. Corposistema de Gestión Local.

Fuente: Zambrano, Adalberto (2001). Gerencia Estratégica y Gobierno. Ediciones IESA, p. 89. Adaptación a la investigación.

Dentro del modelo estratégico propuesto, se refleja una relación interdependiente entre cada una de las funciones y competencias legales, propia de la administración pública local, caracterizada por una relación abierta con el contexto interno y externo de la organización; el cual es denominado por Vivas (2000), como “Corposistema”, que se caracteriza por el compromiso de asumir en las agendas gerenciales del personal adscrito, la amplia visión única de las instituciones.

En efecto, la formulación de lineamientos se inicia con el Análisis de la situación del gobierno local y de su contexto (1), el cual está referido a efectuar, lo más objetivo posible, una evaluación de la situación presente de la administración local, dentro de su contexto externo e interno, así como su nivel de competitividad, con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro.

Dentro de este orden de ideas, el personal gerencial adscrito a las Corporaciones locales estudiadas, deben tomar en consideración para esta evaluación, lo siguiente:

- Se requiere identificar y sistematizar el contexto macroeconómico y su impacto en la economía local. Este contexto macroeconómico, determina la prosperidad y bienestar general de la economía, que a su vez, afecta la capacidad

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

de respuesta de la Corporación local, para obtener una adecuada percepción de la comunidad en la solución de sus problemas.

Los cuatro indicadores macroeconómicos, más importantes en este contexto son la tasa de crecimiento de la economía, las tasas de interés, las tasas de cambio monetario y la tasa de inflación. Esta información se debe sistematizar, y retroproyectar su impacto, en la estructura económica local, a fin de identificar las áreas causales de distorsiones, vulnerabilidades y afectaciones económicas, en el plano local.

- Definir el contexto tecnológico en las capacidades de gestión local, específicamente los orientados al uso y utilidad local de las tecnologías de la información y comunicación (TIC's); la recopilación, formación, y manejo de data; e incorporación de nueva tecnologías.

- Al igual que el contexto tecnológico, la caracterización del contexto social, impone el marco de acción de la gestión de gobierno local. A los efectos, se debe evaluar lo referente a pobreza, exclusión social, infancia abandonada, cobertura del servicio de salud (pública y privada), infraestructuras de servicios básicos, estructuras de servicios sociales (local, regional, nacional e internacional), fuerza laboral, composición de géneros, profilaxis social, embarazo precoz, entre otros.

- En lo referente al contexto demográfico, la administración pública local, debe evaluar y sistematizar dentro de este contexto, lo referido a natalidad, mortalidad (infantil, juvenil, adulto y adulto mayor), enfermedades patológicas y terminales, situación de población de tercera edad (adulto mayor), composición de la población, emigraciones e inmigraciones, entre otros.

- Dentro de las perspectivas del contexto político y legal, se debe evaluar los denominados por (Zambrano, 2001), el "árbol de competencias", el cual lo define como un mecanismo de reflexión estratégica, que permite una visualización colectiva de la realidad de una región, organización, institución o empresa.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

Este árbol de competencia se encuentra estructurado por las competencias naturales y legales y el “saber hacer” de la institución. De la misma forma define el cómo organiza la institución sus procesos; y finalmente define los productos (prestación de servicios), de la institución gubernamental (corporación local), según el tiempo en que se le ubique (pasado, presente, futuro tendencial y futuro).

## **CONCLUSIONES DEL ESTUDIO**

La debilidad de las instituciones públicas en América Latina en general, en un contexto en crisis y acelerados cambios como el actual, establece a las administraciones públicas, entre ellas las venezolanas, la inminente necesidad de buscar nuevas, creativas y revolucionarias formas para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos en términos de eficiencia así como la productividad. El asumir el personal gerencial, adscrito a estas instituciones, una actitud gerencial estratégica, que le permita actuar en forma proactiva, con una amplia visión única de la institución; representa el factor clave, para lograr el cometido social de estas instituciones.

Los mejores procesos tecnológicos no tienen sentido ni rinden frutos, si las personas no motorizan, dirigen y operativizan cada una de las actividades que definen y demarcan el radio de acción de la organización.

A esta realidad, se suma la globalización como proceso de apertura de mercados, dentro del cual la competencia y, por consiguiente, el desarrollo de nuevas ventajas competitivas, presionan sobre los niveles de satisfacción de la comunidad, que demanda activamente procesos de transformación y adecuación a estos cambios por parte de la gestión pública local.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

La gestión local se convierte en un accionar complejo que denuncia la capacidad preexistente de los actores, locales y sociales, en una trama de relaciones de poder específica.

A la hora de construir estas capacidades, para hacer frente a los nuevos desafíos que impulsa el entorno, los estados locales, deben iniciar procesos de transformación de sus modos de gestión tradicionales, asumiendo el personal directivo adscrito una amplia visión única de la gestión pública, incorporando tecnologías, particularmente de gestión, de información y de gestión de recursos humanos; para atenuar y/o resolver los múltiples problemas sociales cuasiestructurados, que demanda la comunidad a quien debe servir.

La eficiencia de la gerencia pública local, a través del desarrollo del pensamiento estratégico del personal directivo adscrito, constituye un medio vital, para el proceso de revalorización y modernización del Estado local, en el sentido que cataliza el proceso comunicacional y de integración con la comunidad de su contexto, el cual a su vez promueve los mecanismos estratégicos de participación ciudadana que coadyuven al desarrollo del mismo.

Dentro de este orden de ideas, y sobre la base de los resultados presentados y sus respectivos análisis, a continuación se presentan las conclusiones derivadas de la investigación, las cuales permitieron determinar en términos generales, que existe un nivel de asociación bajo, lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de las alcaldías y paramunicipales no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos y, por consiguiente el pensamiento estratégico se encuentra dentro de esos factores internos que son controlados por los directores de las instituciones analizadas.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

En términos generales, se evidencia la falta de una visión de largo plazo, el deterioro continuo en la capacidad de legitimación política, la débil capacidad técnico-gerencial, los bajos niveles de formalidad y orden en cuerpo directivo de las Corporaciones estudiadas, la carencia de sistemas de alta dirección, la ausencia de diseño estratégico a la gestión del gobierno, escasa vinculación plan de gobierno-presupuesto, la inexistencia de sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño, así como la baja capacidad de respuesta a los problemas que afectan el nivel de vida de la población.

## **RECOMENDACIONES DEL ESTUDIO**

- Diseñar la matriz de motivaciones de los actores relevantes respecto a las operaciones del plan de gobierno local, identificando en las operaciones de consenso y conflicto. Para el desarrollo de esta matriz, se requiere establecer el interés (transparente y no transparente), así como el valor (alto, medio, o bajo), que los actores le asignen a un objetivo, operación o proyecto determinado del plan de gobierno local.
- Se debe construir la matriz de los recursos críticos del plan de gobierno local, identificando los recursos que son necesarios para decidir, reproducir y/o ejecutar las operaciones del plan de gobierno. Esta matriz constituye el Vector de recursos críticos locales (VRCL) del plan de gobierno de la institución. Con este vector (VRCL), se perfila cuál es el nivel de control que tiene cada actor sobre los recursos críticos, definiendo así el poder y fuerza que tienen los actores sobre las operaciones del plan.
- De la misma forma, se debe construir la matriz de vectores de peso de los actores, identificando los recursos que controla cada actor, así como el impacto de ese control, en la ejecución de las operaciones del plan de gobierno local.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Se debe construir la matriz de análisis de viabilidad, determinando que operaciones son viables, y cuales se le debe construir viabilidad, mediante un análisis estratégico. Para este apartado, es necesario estudiar con detalle las operaciones conflictivas y las operaciones en consenso en la situación inicial del plan; actores a favor y en contra; la fuerza de esos actores; y cuales de las operaciones de consenso, que ejecutándose pueden ayudar en la viabilidad de las operaciones conflictivas del plan de gobierno local.

- Adicionalmente, se debe estudiar las cuatros dimensiones de la estrategia, como lo son las operaciones, los actores, los medios estratégicos y el tiempo. Estos cuatro componentes, conforman a su vez (combinándolo), es lo que se conocerá como la metaestrategia del Corposistema. Esta metaestrategia del Corposistema propuesto, debe responder las siguientes interrogantes: ¿Para qué?; ¿Con quienes de los actores?; ¿Con qué medios estratégicos? y; ¿Con qué probabilidad de éxito?.

Dentro de este contexto, como fundamento para operativar las orientaciones estratégicas formuladas como parte de los lineamientos, se recomienda:

- El personal que forma parte de la gerencia alta y media de la administración local, debe tener formación en ciencias y técnicas de gobierno, ya que las mismas representan las base teóricas para qué, a través de la formación y el entrenamiento práctico, se logre elevar la capacidad de gobierno. La construcción y desarrollo de una actitud gerencial estratégica, comienza con la formación de gerentes y funcionarios públicos, en las ciencias y técnicas de gobierno.

- Conformar en las Corporaciones locales, un equipo de gobierno a nivel gerencial y operativo, con la suficiente capacidad y motivación para innovar, que no se conforme con la rutina, y que asuman y estén comprometidos en sus agendas particulares, con una amplia visión única de la institución.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Las Corporaciones locales, deben estar permanentemente insertas en un proceso de renovación y actualización, a fin de responder a los cambios exigentes del entorno. Esto obliga, a un proceso continuo de formación del personal gerencial adscrito, así como la adopción de nuevas tecnologías que faciliten los cambios que demanda el entorno y la comunidad a la institución.

- Asimismo, es pertinente considerar los lineamientos planteados por el investigador con la finalidad de mejorar la eficiencia de la gerencia pública y, lograr de ésta manera ofrecer servicios que beneficien a la comunidad.

- Mostrar los resultados obtenidos, con la finalidad que los directores entiendan e internalicen la importancia que tienen la eficiencia de la gerencia pública para lograr una relación armónica con todos los miembros de la comunidad que se encuentra bajo su responsabilidad.

## **REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS**

- Asamblea Nacional Constituyente (1999). Constitución Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. Aprobada en referéndum consultivo de fecha 15 de diciembre. Gaceta Oficial No. 36830. Caracas-Venezuela.
- Cendros, J. (2001). La planificación estratégica del mercado en los estudios de cuarto nivel. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Decanato de Investigación y Postgrado. Maracaibo-Zulia.
- Chávez, N. (2001). Introducción a la Investigación Educativa. Taller de artes Gráfico S.A. Maracaibo-Zulia.
- Francés, A. (2000). Competitividad. Lo peligroso es ignorarla. Revista Las Caras de la Competitividad. Debates IESA, Enero - Marzo. Editorial IESA, No 3. Caracas
- Hernández, Fernández y Baptista.(2000). Metodología de la investigación, 2da Edición. Mc Graw-Hill. México.
- Martínez, M. (2000). Pensamiento estratégico como cualidad y el éxito organizacional. Tesis de Maestría en Gerencia Empresarial. Universidad Dr. Rafael Bellosillo Chacín. Maracaibo- Zulia.

Dep. Legal: ppx 200502zu1950 / ISSN: 1856-1810 / Catálogo LATINDEX: 14.593 / Directorio REVENCYT: RVN004  
Directorio de Revistas especializadas en Comunicación del Portal de la Comunicación InCom-UAB /  
Directorio CLASE / Directorio REDALyC

- Martínez, M. (2002). El paradigma emergente. Hacia una nueva teoría de la racionalidad científica. Editorial Trillas. México.
- Mintzberg, H. (1999). Gerencia estratégica Editorial Mc Graw-Hill. Mexico.
- Morrisey, G. (1997) Pensamiento Estratégico. Editorial Prentice Hall. Hispanoamericano S.A. México.
- Ohamae, I.(1996). La mente del estratega. Editorial Mc Graw-Hill. México.
- Prahalad, C. (1999). The core competente of the corporation Harvard. The Business Review. May - June. USA.
- Revista Reforma y Democracia (1999) Una nueva gestión publica para América Latina. No. 13 Febrero Caracas- Venezuela.
- Vivas, R. (1999). La Planificación y el Pensamiento Estratégico. Revista Edición Gerencial. Septiembre Editorial OPECA. Año 1, No. 3 Caracas-Venezuela.
- Zambrano, A. (2001) Gerencia estratégica y Gobierno. Modelo de planificación estratégica para Gobernaciones y Alcaldías. Ediciones IESA. Caracas-Venezuela.