

**MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE
UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN
PÚBLICA**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE
UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN
PÚBLICA

AUTORA: Abog. SUGEIN COLMENARES

BARBULA, MARZO DE 2017.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE
UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN
PÚBLICA

AUTORA: Abog. SUGEIN COLMENARES

TUTORA: Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

BARBULA, MARZO 2017

ACEPTACIÓN DE LA TUTORA

Quien suscribe, Dra. **ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, cédula de identidad No. 4.007.087, hago constar por medio de la presente que Acepto la tutoría del trabajo de investigación según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo titulado “**MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**”, presentado por la ciudadana **Abog. SUGEIN COLMENARES**, C.I. 17.679.368, para optar el título de Especialista en Gerencia Pública.

En Barbula, a los veinte (20) días del mes de Julio de 2016.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO

C.I. 4.007.087

AUTORIZACIÓN DE LA TUTORA

Dando cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su Artículo 133, quien suscribe **Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO**, titular de la cédula de identidad No. 4.007.087, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: “**MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**”, presentado por la **Abog. SUGEIN COLMENARES**, titular de la cedula de identidad No. V- C.I. 17.679.368, para optar al Título de Especialista en Gerencia Pública, hago constar que el Proyecto del Trabajo de Grado reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula, a los veinte (20) días del mes de Julio del año 2016.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
C.I. 4.007.087

INFORME DE ACTIVIDADES

SUGEIN COLMENARES, C.I. 17.679.368.

Tutora: Dra. Eloisa Sánchez Brito. Cédula de identidad No. **V- 4.007.087**

Título del Trabajo: “**MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**”.

Sesión	Fecha	ASUNTO TRATADO	Observación
1	10/5/16	Selección del Tema. Objetivos de la Investigación y la Justificación	Selección del Tema
2	23/5/16	Capítulo II: Las Bases Teóricas de la investigación.	Se procedió a revisar
3	14/6/16	Capítulo III: Metodología utilizada. Instrumento.	Se procedió a corregir
4	20/6/16	Capítulo IV, Análisis e interpretación de los resultados.	Corrección
5	18/7/16	Revisión del Capítulo IV del análisis de resultados	Revisión
6	28/09/16	Se analizaron las conclusiones.	Adecuación
7	20/10/16	Se Revisó todo el trabajo de grado para su presentación y evaluación.	Revisión

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN: La investigación es pertinente y novedosa, además reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne.

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Especialidad arriba mencionado.

Dra. ELOISA SÁNCHEZ BRITO
Tutora

C.I. 4.007.087

Abog. SUGEIN COLMENARES
Participante

C.I. 17.679.368.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIDAD EN GERENCIA PÚBLICA



VEREDICTO

Nosotros, Miembros de Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: “ **MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**”, presentado por **SUGEIN COLMENARES**, titular de la cédula de identidad No. **V- C.I. 17.679.368**, para optar al Título de especialista en Gerencia Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:

_____.

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Barbula, Marzo 2017



Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas



Dirección de Postgrado

Control de Asuntos Estudiantiles - Sección de Grado

ACTA DE CONSTITUCION DE JURADO Y DEFENSA DEL TRABAJO

Quiénes Suscriben esta Acta, Jurados del Trabajo de Grado, Especialización titulado: "MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA"

Presentado por el (la) ciudadano (a) SUGEIN COLMENARES C.I. 10.793.368

Nos damos como constituidos y Convenimos en citar al alumno para la discusión de su trabajo el día: 09 (NUEVE) DE ABRIL DEL 2018

De la misma manera acordamos que cumplido el lapso establecido en el Reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy) el (la) ciudadano (a) Decano (a) de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, podrá designar los sustitutos correspondientes.


Presidente del Jurado
Nombre Miriam González
C.I. 7024886


Miembro
Nombre Martín Quijada
C.I. 10216982


Miembro Amalia Escalona
Nombre Amalia Escalona
C.I. 1040429



Aprobado:

Fecha 09/04/2018

Observación

Reprobado:

(En caso de que el Trabajo sea reprobado, se debe hacer un informe explicativo, firmado por los tres miembros de Jurado)

Nota: Esta acta debe ser consignada en la Sección de Grado de la Dirección de Estudios inmediatamente después de tener un veredicto definitivo, debidamente firmada por los tres miembros de Jurado, de manera tal, agilizar los tramites de inscripción en el Sistema de Control de Asuntos Estudiantiles.

ACTA DE DISCUSION DE TRABAJO DE GRADO

En atención a lo dispuesto en los Artículos 129 y 139 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado, de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 94 del citado Reglamento, para estudiar el Trabajo de Grado titulado:

**"MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN
ABORDAJE DE LA NUEVA GESTION PUBLICA"**

Presentado para optar al grado de **ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA**, por el (la) aspirante:

COLMENARES CUEVA, GEIN MARIA
C.I. 17.679.168

Habiendo examinado el Trabajo presentado decidimos que el mismo está **APROBADO**.

En Valencia, a los nueve días del mes de abril del año dos mil dieciocho.


Prof. MIRIAM GONZÁLEZ ALEÍZ (Pdte)

C.I. 7084886

Fecha: 09/04/2018


Prof. MARTÍN QUIJADA

C.I.: 10216962

Fecha: 09-04-2018




IVETTE ESCARONA

C.I. 4388556

09-04-2018

VEREDICTO DEL JURADO

Nosotros, miembros del jurado designado por la comisión coordinadora de la "ESPECIALIZACION EN GERENCIA PUBLICA" de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, para la evaluación del trabajo de grado mencionado: "MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE LA NUEVA GESTION PUBLICA" presentado por SUGEIN COLMENARES, titular de la cédula de identidad N° 17.679.368, acordamos que dicha investigación, cumple los requerimientos de forma y fondo para optar por el título de "ESPECIALISTA EN GERENCIA PUBLICA", consideramos que el mismo reúne los requisitos para ser calificado como:

Aprobado

Apellidos y Nombres

Firma

González María
Chigoda, Mónica
Escobar Amela





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



**MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE DE
LA NUEVA GESTIÓN PÚBLICA**

Autora: Abog. Sugein Colmenares
Tutora: Dra. Eloisa Sánchez Brito
Año: 2016

RESUMEN

El tema de la participación ciudadana ocupa un lugar relevante en la gestión pública venezolana desde que se inició el proceso de transformación a fines de los noventa, cuestión que ha sido reconocida por numerosos autores. Como evidencia de la importancia del tema, tenemos que más de 25 artículos de la nueva constitución, se refieren a los derechos y deberes de la participación. Además de esto, avanzando sobre la formación de políticas de participación ciudadana, las nuevas leyes creadas en el marco de la CRBV definen estrategias de participación de los ciudadanos en la gestión pública, en los distintos sectores y niveles de gobierno, bajo diversas formas de organización social. Venezuela transita desde 1999 por un proceso propio de transformación impulsado por el Estado. El objetivo de este trabajo es analizar el modelo gerencial participativo desde un abordaje de la nueva gestión pública. La metodología a utilizar será un diseño No Experimental de Campo, con un tipo de investigación Exploratoria y un nivel Descriptivo, ya que se utilizará un proceso sistemático y racional que permitirá recolectar los datos en forma directa del área de estudio. La población estará representada por veinte(20) docentes universitarios que se desempeñan en área gerencial. Se aplicó una encuesta, a ser validado por juicio de expertos, y los resultados fueron tabulados y analizados en forma porcentual. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizaron revisiones documentales que permitió tener las bases teóricas suficientes que sirvieron de apoyo a las conclusiones. De igual manera, se aplicó una encuesta como instrumento, el cual está conformado por quince (15) preguntas cerradas, aplicando la escala de Lickert. De los resultados se aprecia en el ítem 13, que el setenta y cinco (75%) de la muestra están de acuerdo que el modelo gerencial participativo constituye la nueva gestión pública, aspecto importante dado que representa el objeto de estudio.

Descriptor: *Modelo Gerencial Participativo, Gestión Pública.*

Línea de Investigación: *Desarrollo técnico de la gerencia en el sector público, y como afecta su eficiencia y eficacia.*



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA



MODELO GERENCIAL PARTICIPATIVO DESDE UN ABORDAJE
DE LA NUEVA GESTIÓN

Autora: Sugein Colmenares

Tutora: Dra. Eloisa Sánchez

Año: 2016

ABSTRACT

The topic of the civil participation occupies a relevant place in the public Venezuelan management since the process of transformation began at the end of the nineties, question that has been recognized by numerous authors. As evidence of the importance of the topic, we have that more than 25 articles of the new constitution, they refer to the rights and duties of the participation. Besides this, advancing on the formation of policies of civil participation, the new laws created in the frame of the CRBV define strategies of participation of the citizens in the public management, in the different sectors and levels of government, under diverse forms of social organization. Venezuela passes from 1999 along an own process of transformation stimulated by the State. The aim of this work is to analyze the managerial participative model from a boarding of the new public management. The methodology to using will be a Not experimental design of Field, with a type of Exploratory investigation and a Descriptive level, since there will be in use a systematic and rational process that will allow to gather the information in direct form of the area of study. The population will be represented by twenty (20) university teachers who get out of a jam themselves in managerial area. A survey will be devoted, at being validated by experts' judgment, and the results will be tabulated and analyzed in percentage form. For the accomplishment of this investigation and the attainment of the raised aims, there will be realized documentary reviews that it will allow to have the theoretical sufficient bases that will use as support to the conclusions. Of equal way, a survey was applied as instrument, which is shaped by fifteen (15) closed questions, applying Lickert's scale. Of the results it appreciates in the article 13, that seventy five (75 %) of the sample agrees that the managerial participative model constitutes the new public management, important aspect provided that it represents the object of study.

Describers: Managerial Participative Model, Public Management.

Line of Investigation: Engineering development of the management in the public sector, and since it affects his efficiency and efficiency.

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
Resumen	viii
Abstract	ix
ÍNDICE DE CONTENIDO	x
ÍNDICE DE TABLAS	xii
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xiii
ÍNDICE DE FIGURAS	xiv
INTRODUCCIÓN	15
CAPITULO I.- EL PROBLEMA	18
Planteamiento del Problema.....	18
Objetivos de la Investigación.....	25
Objetivo General	25
Objetivos Específicos	26
Justificación.....	26
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	27
Antecedentes de la Investigación.....	27
Fundamento Teórico conceptual	28
Nuevas Tendencias Gerenciales en la Administración Pública.....	28
Tendencias de la Gestión Pública y su vinculación en Venezuela	29
Código sobre el Buen Gobierno	30
Participación Ciudadana en la Gestión Pública.....	30
Carta Iberoamericana de la Función Pública	32
Carta Iberoamericana sobre Gobierno Electrónico	33
Carta Iberoamericana de Calidad en la Gestión Pública	33
Burocracia Renovada	34
Teorías de la Administración	35
Nueva Gestión Pública	37
La Gobernanza	43
Instrumento de la Administración Pública	44
La Planificación, Elementos y enfoque estratégico	45

Planificación Estratégica	46
Enfoques de la Planificación Estratégica	48
La Planificación como instrumento de Gobierno en Venezuela	50
Gerencia Participativa y Gestión Directiva	51
Participación e Integración para la Gerencia Participativa	51
CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO	53
Tipo y Diseño de Investigación	53
Población y Muestra	55
Técnicas e instrumentos de Recolección de datos	55
Validez y Confiabilidad.....	56
Técnicas de análisis	56
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN RESULTADO	57
CAPÍTULO V, CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES ...	74
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	85

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla No. 1	57
Tabla No. 2	58
Tabla No. 3	59
Tabla No. 4	60
Tabla No. 5	61
Tabla No. 6	62
Tabla No. 7	63
Tabla No. 8	64
Tabla No. 9	65
Tabla No. 10	66
Tabla No. 11	67
Tabla No. 12	68
Tabla No. 13	69
Tabla No. 14	71
Tabla No. 15	72

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico No. 1	57
Gráfico No. 2	58
Gráfico No. 3	59
Gráfico No. 4	60
Gráfico No. 5	61
Gráfico No. 6	62
Gráfico No. 7	63
Gráfico No. 8	64
Gráfico No. 9	65
Gráfico No. 10	66
Gráfico No. 11	67
Gráfico No. 12	68
Gráfico No. 13	69
Gráfico No. 14	71
Gráfico No. 15	72

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura No. 1	La Gerencia Participativa	70
Figura No. 2	Trabajo en Equipo	73
Figura No. 3	La Gestión Pública.....	73
Figura No. 4	Estilo de Gerencia Participativa	76
Figura No. 5	Modelos de Gerencia Participativa	77
Figura No. 6	Gerencia Participativa	79
Figura No. 7	La Gerencia Participativa	80
Figura No. 8	Claves de la Gerencia Participativa	82
Figura No. 9	Trabajo Participativo	83
Figura No. 10	Objetivos de la Gerencia	84

INTRODUCCIÓN

La importancia de la Gestión Pública en las sociedades democráticas y los gobiernos abiertos es incuestionable, dado que es el puente que comunica y atiende la esfera privada y la esfera pública. La legitimidad de los resultados es el indicador de la calidad que tiene la propia Gestión Pública en los espacios sociales, políticos y económicos que son representativos de la vida productiva y amplia que se desarrolla en la esfera de lo público.

La intensidad de la participación ciudadana, el desarrollo de las economías de mercado, la comunicación entre la autoridad y los ciudadanos, las exigencias de mayor eficiencia en el desempeño institucional y el imperativo de fortalecer la gobernabilidad democrática, ubican a la Gestión Pública en el mundo de los procesos y los resultados que conllevan a mejorar la relación entre la Sociedad y el Estado. De tal manera, que la relevancia de la Gestión Pública lleva consigo el sustento vinculado con las capacidades que las instituciones gubernamentales tienen para asegurar las libertades modernas, la democracia política, la calidad de vida y el bienestar continuo. Su relevancia permite situar la acción de gobierno, por ello, no es posible que los ciudadanos y ciudadanas tengan confianza en él mismo. Lo que un gobierno realiza o no, alude de modo directo a la Gestión Pública, ya que es el eje de las políticas públicas.

En Venezuela los principios transformadores que alimentan una democracia participativa y protagónica expresados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), han generado una nueva institucionalidad que acerca el poder a la gente, bajo líneas políticas dirigidas a la construcción de estructuras y espacios de participación de los sujetos con igualdad de oportunidades; obliga a los órganos del estado a generar políticas y estrategias que favorezcan la articulación de planes, programas, proyectos y recursos bajo una estructura horizontal funcional y coordinación colectivas con legitimidad y pertinencia sociocultural en la toma de decisiones.

Las sociedades humanas actuales se caracterizan porque sus integrantes

están dispuestos a compartir voluntariamente esfuerzos, elementos culturales y simbólicos, intereses y valores sociales para la prosecución de objetivos comunes. En este sentido, el individuo como ser social, activo dentro de su propio ambiente, está en capacidad de transformarlo y adecuarlo para lograr la satisfacción de sus necesidades económicas, sociales, culturales y otros. De allí, la relevancia de analizar el Modelo Gerencial Participativo desde un abordaje de la nueva gestión pública.

A tal efecto, Gento (1998), define la participación como "... la interacción con las demás personas debido a la necesidad del ser humano para satisfacer sus necesidades dando origen al proceso de socialización; a través de las cuales transmiten los caracteres fundamentales de su cultura". (p. 5). Lo expuesto por el autor implica que el ser humano siempre está en la búsqueda natural de la integración con sus semejantes, para lograr la participación y cooperación de todos con el propósito de alcanzar fines comunes con un sentido de pertenencia, es decir, los procesos que generan cambios sociales no pueden desarrollarse sin el trabajo mancomunado de los grupos donde se evidencie unidad de fines, actividades interdependientes y cooperación.

De allí, que la investigación pretende analizar esos nuevos enfoques de la gerencia en la Gestión Pública ante los nuevos paradigmas que deben ejecutarse en este nuevo modelo político que se ejecuta en el país, precisamente en estos momentos cambiantes, para una sociedad que experimenta cambios estructurales en la Gestión Pública.

La investigación se desarrollará en tres capítulos, los cuales contiene los aspectos más relevantes que se describen a continuación: Capítulo I: El problema, destacándose en el planteamiento del problema. Seguidamente se enuncian los Objetivos de la investigación, objetivo general, específicos, y la justificación.

Capítulo II: Fundamento teórico referencial, se inicia los antecedentes de la investigación. Posteriormente, se presentan las bases teóricas, legales.

Capítulo III: Marco Metodológico, señala el tipo, diseño y nivel de la investigación, la población y muestra. Las técnicas e instrumentos que se emplearán para la recolección de datos, validez y confiabilidad del instrumento, análisis de resultados. Por último, los recursos administrativos, el cronograma de trabajo y las Referencias Bibliográficas.

Capítulo IV: Análisis e Interpretación de Resultados.

Capítulo V: Conclusiones y Recomendaciones

Finalmente las Referencias Bibliograficas.

CAPITULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

La nueva gestión pública busca crear un modelo eficiente de administración, que satisfaga las necesidades reales de los ciudadanos al menor costo, que desarrolle servicios de calidad sin dejar de lado sistemas de control que otorguen plena transparencia a los procesos, de manera que perfeccionen el sistema de administración pública y favorezcan la participación ciudadana. □ La democracia participativa se refiere a la forma en que los ciudadanos tienen mayor participación en la toma de decisiones políticas en su entorno y así influir de forma directa en asuntos políticos, lo que implica que el gobierno escuche a los ciudadanos en la formulación de sus propios problemas y en la búsqueda de oportunidades y mejoras.

Para ello, el Estado debe asignar los recursos necesarios para la ejecución de una política pública determinada, establecido en el artículo 62 de la constitución y respondiendo a los postulados de la Nueva Gestión Pública. □ Si bien es cierto cada gobierno le imprime sus propias características a la administración pública, vale la pena preguntarnos, ¿en qué medida ha avanzado el gobierno venezolano en función de la reducción de la burocratización de los procesos administrativos y el aumento de los espacios de participación pública? elementos presentes en la nueva constitución de 1999 que además conceden un nivel de modernismo institucional y gobernabilidad desde la perspectiva del deber ser. □ Ahora bien, en la realidad la nueva gestión pública enfrenta retos cada vez más agudos, si bien es cierto merece la pena reducir los procesos burocráticos, disminuir el gasto público y aumentar los recursos destinados a las comunidades organizadas para sus proyectos, la difícil tarea la tienen en sus manos los órganos de control de gestión y rendición de cuentas encargados de evaluar la políticas

publicas implementadas a través de la participación directa del pueblo. □ Vale la pena destacar la importancia del control interno de las estructuras con base en poder popular y así mismo ejercer contraloría en la evaluación de resultados, lo cuales podrían variar de forma positiva o negativa de acuerdo al manejo de los recursos, a fin de producir resultados más eficientes, proteger el capital y garantizar una buena gestión.

La nueva institucionalidad del Estado, está descrita en los objetivos estratégicos nacionales del Plan Socialista Simón Bolívar (2013-2019), orientado hacia la capacitación, desarrollo, acompañamiento y asistencia técnicamente al servidor (a) público e instituciones, en el marco de una gestión pública participativa y de una nueva relación planteada en el marco constitucional, entre el Estado y la sociedad venezolana. La nueva institucionalidad exige contar con ciudadanos y ciudadanas, conscientes del papel protagónico que hoy les toca desempeñar y que el contexto histórico actual les demanda.

Esta nueva institucionalidad requiere de un servidor público que sea capaz de conocer y emprender las necesarias transformaciones previstas y consagradas en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV, 1999), guiada a la calidad de la gestión pública y a cumplir lo dispuesto en el artículo 141: *“La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.”*

La nueva institucionalidad se cimienta en los códigos de una nueva ética social política que, por supuesto demanda la sociedad en desarrollo; así mismo debe garantizar éxito en el impacto de las políticas de Estado en el ámbito de sus competencias, dentro de las políticas públicas. Es necesario cambiar la concepción que los ciudadanos y ciudadanas tienen de la administración pública nacional, para ello es importante repensar prácticas institucionales orientadas a optimizar la implementación de las políticas públicas en el marco de un espíritu de sentido compartido y corresponsable.

La idea es que el Estado esté al servicio de los intereses reales del pueblo, resulta imprescindible impulsar la nueva institucionalidad. Esto requiere de la participación de las comunidades organizadas en funciones de gobierno, no sólo a través del ejercicio de la contraloría social sino también mediante la participación en la toma de decisiones con relación al diseño, coordinación, ejecución y evaluación de las políticas públicas.

En el aspecto gerencial, se ha venido desarrollándose en el campo organizacional en un esquema sistémico abierto y cerrado, con claros y válidos objetivos económicos, sin embargo, la problemática de valores y de cultura existente en el país no sólo debe ser abordada desde el plano sociológico, económico y/o político, sino en el contexto socioeducativo. Además, se ha convertido la educación en una de las más importantes áreas de la actividad humana, porque desde que el hombre habita la tierra realiza esfuerzos por transferir su conocimiento, su legado a otras generaciones, con la finalidad de lograr y alcanzar la supervivencia de la raza humana. En este aspecto aparece la gerencia como vía para canalizar, en educación, los objetivos propuestos para el bien común y el beneficio de los grupos sociales, transformándolos en acción organizacional mediante la planeación, organización, dirección y control.

Al respecto, en la actual época globalizada y competitiva, las organizaciones se encuentran en una imperante búsqueda de la efectividad y eficiencia que les garantice el éxito en los objetivos propuestos de una misión definida hacia la calidad en la gerencia. La gerencia es un proceso de la administración general donde se establecen políticas operativas que guían la interacción de la organización y su entorno. En tal sentido, la gerencia constituye el medio donde se generan las directrices para la dirección definida y el despliegue de los recursos que fortalecen la gestión de las estructuras organizativas. Asimismo, en el contexto de la gerencia moderna, señala que en las organizaciones modernas el espíritu de un cuerpo articulado, busca satisfacer necesidades, pero no sólo a cambio de productos o dinero, sino a cambio de ganarse un espacio en la complejas conexiones de la modernidad.

Bajo esa perspectiva, se argumenta que la gerencia es un proceso que desarrolla acciones para que las organizaciones se adapten a cada una de las funciones referidas a la planificación, dirección y control; incorporando cambios tanto en el ámbito interno como en el entorno, donde los miembros responsables de las mismas constituyen un elemento fundamental en la ejecución de objetivos y metas hasta la evaluación de la gestión. En este sentido, la gerencia se presenta como una coordinación de todos los recursos a través del proceso de planeamiento, organización, dirección y control a fin de lograr objetivos establecidos.

De allí, que el concepto de gerencia, ha sido objeto de un constante dinamismo; la idea misma del gerente como persona encargada de supervisar todo el proceso de la producción ha variado. Progresivamente, el omnipotente funcionario delega funciones, según el propio avance de la idea de perfeccionar la administración, para convertirse más bien en un organizador y líder de equipos de trabajo que practican una marcada flexibilidad para el logro de una meta.

Los cambios en las organizaciones exitosas, para alejarse de las estructuras tradicionales de trabajo y aproximarse a la técnica de los equipos autodirigidos han sido positivos, y hay numerosos ejemplos de éxito. La gerencia puede resultar al comienzo algo difícil para los miembros de la organización, que están más acostumbrados a los sistemas tradicionales, en los cuales el supervisor tiene la responsabilidad primaria de proveer el feed-back sobre el rendimiento tanto individual como en equipo.

En esta misma línea, se concibe la formación gerencial como un cambio conductual por parte de la persona a quien se forma, según la cual el trabajo del gerente consiste en integrar a cada miembro de la organización a los objetivos de ésta, no sólo para las políticas de las organizaciones, sino estableciendo diálogos entre jefes y subordinados. Las distintas intenciones de hacer gerencia, no responden a la verdad que se solapa en los planos prácticos y referenciales donde mejor encuentran subrepción los trascendentales problemas de la gran política o alta política.

Específicamente, a partir de una particular comprensión de hacer gerencia, toda vez que se ha entendido equivocadamente su praxis reduciéndose al hecho simple de dictar órdenes sin más fundamentos que las ínfulas que otorga el poder que brindan ciertas posiciones o cargos de estamentos superiores. Precisamente, en razón de tan controversial situación, se busca advertir y concienciar un concepto de gerencia que va más allá de cualquier señalamiento meramente técnico-administrativo o empresarial. Sólo cuando gerenciar adquiere la connotación debida, bien puede procederse a encauzar propósitos de amplio espectro.

Entender la nueva gerencia institucional es como asomarse a la realidad organizacional no sólo con los instrumentos de la administración, sino también preparado por el respeto a valores que tocan razones tan válidas y reivindicables como la verdad, justicia, libertad, dignidad, confianza, disciplina, tolerancia, sinceridad, solidaridad y la cooperación, fundamentalmente. En principio, se podría señalar que la gerencia, por efecto de las naturales contingencias que suscriben las vigentes complejidades, dejó de ser una técnica, una teoría, un conjunto de postulados aislados de toda ubicación real y posible.

Por tal motivo, gerenciar logra su mejor argumentación, si su razón se explica cómo filosofía de vida a partir de la cual resulta inminente comprender las actitudes, estimular las capacidades, escuchar las opiniones, cooperar con tareas plausibles, instar al hecho de identificarse con la institución donde se labora, animar la equidad, la honestidad y la amistad. En razón a lo expuesto, se entiende por gerencia el proceso que involucra a las personas para realizar actividades con resultados óptimos con el propósito de alcanzar los objetivos de acuerdo a las metas propuestas por la organización y las personas que intervienen en ella.

En otro aspecto, cuando se aplica el término de gerencia al ámbito institucional, debe existir una conceptualización diferente, dado que predomina un fin netamente social y en el contexto de su evolución se ha aplicado en forma predominante un enfoque administrativo; enfoque donde se desarrollan los procesos señalados anteriormente, pero no con un fin o beneficio económico, sino

procurando el desarrollo de los recursos humanos mediante la sustentación básica de un proyecto, indistintamente de que éste provea un retorno en capital de los presupuestos ejecutados; de allí que, el decir que el presupuesto o gastos de la administración pública, no constituye una inversión de recursos directos sino un gasto necesario.

Cabe señalar que los procesos de planificación, organización, dirección y control difieren entre una empresa dirigida con un enfoque administrativo, como el caso educativo. No obstante, durante los últimos tiempos, la palabra gerencia, como estrategia y diferencia competitiva, ha sido incorporada al vocabulario educativo, lo cual ha originado una tendencia, no solamente en el vocabulario pedagógico, sino a la situación de términos propios del sector educacional por el vocabulario del sector productivo, industrial o comercial.

Por ello, en todo esto juega un papel importante el ser humano, más aún cuando hoy vive en un mundo cada día más cambiante, obligándole a desplegar una gran variedad de conductas con la finalidad de satisfacer las diferentes necesidades experimentadas en el transcurso de su existencia; necesidades que pueden escalonarse desde las más vitales hasta las de carácter espiritual más elevadas, tales como la curiosidad por comprender, interpretar y explicar los fenómenos del mundo que lo rodea.

En síntesis, la gerencia es un proceso de unificación y racionalización de criterios para incursarlos hacia la conquista de objetivos claros y concretos en la construcción y consolidación de una organización. Es decir, la gerencia institucional, tiene como finalidad o función primordial diseñar y mantener un entorno en el que trabajado en grupos los individuos cumplan eficientemente objetivos específicos basados en las actividades de planeación, organización, ejecución y control, en el ámbito de los espacios destinados a la formación y dotación del recurso humano para habilidades y destrezas en su accionar profesional.

Es así, como en el ámbito de la administración pública, se cumplen las mismas funciones de la gerencia general, solamente que se adaptan a los

principios filosóficos en los que se apoyan sus normas y reglamentos. De allí, que los avances que se han logrado en materia de gerencia deben ser puestos al servicio de las instituciones de carácter gubernamental, con el fin de acelerar la evolución como base del desarrollo, lo cual requiere que los gerentes o funcionarios públicos sean más eficientes y productivos, basados en una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el entorno. Este nivel de adaptación sólo puede lograrse a través de un nuevo sistema gerencial que esté en la búsqueda continua de la calidad y la productividad.

Si bien es cierto, que una práctica gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción mediante esfuerzos en una teoría gerencial, y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización lo cual significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

Por esta razón, se requiere de un cambio en los valores, actitudes y conducta de todos los miembros de las organizaciones, representando en sí mismo, un verdadero cambio de paradigma, es por ello, que la gerencia debe mejorar desde el nivel más alto de la organización hasta llegar al docente, actor fundamental del proceso administrativo moderno, donde el gerente juega un rol que se hace cada vez más determinante dentro del contexto institucional.

En virtud a ello, la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad al actuar sino de un cúmulo de habilidades que estén en estrecha relación con el logro de los objetivos institucionales, a fin de desarrollarlos y producir resultados. Es decir, la gerencia institucional, en una palabra, abarca un proceso que exige aspectos íntimamente relacionados con la participación del recurso humano y su importancia radica en la toma de conciencia para la ejecución de estrategias, siendo ésta, responsabilidad principal de quienes dirigen la organización.

Desde esta perspectiva, una cultura organizacional fundada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, donde las redes de comunicación son fundamentales para el despliegue de competencias

conversacionales, ya que la organización universitaria constituye un sistema social, es también, un fenómeno político en el que se determina la manera en cómo se relacionan.

En este sentido, los gerentes institucionales deben estimular y conducir la reorientación de sus organizaciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, el cual constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente aprende a través de personas, valores y sistemas. La investigadora indica, que en la medida en que los gerentes adopten nuevos paradigmas gerenciales, las organizaciones irán cambiando su modo de pensar y actuar.

Por otra parte, el gerente institucional debe tener los siguientes principios: ser accesible en la idea de bajar para hablar con sus subordinados; atender a sus subordinados de una manera directa; cada jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; asegurarse siempre que el personal ha entendido lo que se le ha expresado; ser muy objetivo a la hora de evaluar un trabajo; ser capaz de cumplir la responsabilidad de un trabajo mal hecho sin delegar demasiadas responsabilidades; debe existir un esfuerzo colectivo en un trabajo en equipo y cooperación; ser específico y concreto; trabajar con acuerdos tomados en común desde el principio; y sobre todo, mostrar que es un ser humano. Es decir, las relaciones del gerente institucional con todo el personal que conforma la estructura organizativa de la institución han de estar fundadas en los principios de lealtad, respeto mutuo, consideración y justa solidaridad, debe contribuir a que reine la armonía y la mejor relación humana entre los miembros de la organización.

Objetivos de la Investigación

Objetivo General

Analizar el Modelo Gerencial Participativo desde un abordaje de la nueva gestión pública, para su aplicabilidad.

Objetivos Específicos

- Evaluar la realidad de la Gerencia en la Gestión Pública desde los nuevos paradigmas que permita su aplicabilidad.
- Describir los fundamentos teóricos y legales que sustenta la Gerencia bajo los enfoques de la nueva gestión pública.
- Estructurar el Modelo Gerencial Participativo desde la nueva gestión pública, para la efectiva optimización institucional.

Justificación

Abordar un tema tan relevante como el de la Gerencia Participativa desde los nuevos paradigmas de la gestión pública, constituye un motivo para justificar la presente investigación, por cuanto brindará aportes teóricos y prácticos. Por otra parte, la autora considera el tema de gran actualidad, debido a los cambios que se están generando en los modelos gerenciales aplicados en la gestión pública, pueden aportar gran interés en otros participantes de la Especialidad en Gerencia Pública.

Incentivar la aplicabilidad de la Gerencia Participativa en la nueva gestión pública contribuye a la modernización de la institucionalidad pública ante los cambios paradigmáticos que se ejecutan en la República.

CAPÍTULO II

FUNDAMENTO TEÓRICO REFERENCIAL

De la revisión exhaustiva de la documentación, el investigador va acumulando un conjunto de informaciones que integran el marco teórico, sobre el cual Ramírez (2005), señala que “es el espacio del proyecto destinado a ilustrar al lector sobre los parámetros teóricos desde los cuales comprendemos nuestro problema de investigación en sus múltiples facetas y dimensiones”. Además constituye las investigaciones ya realizadas sobre la problemática estudiada, las cuales se presentan a continuación:

Antecedentes de la Investigación

Pérez, E. (2014), en su trabajo titulado: “*Propuesta de Procedimientos de Aplicación de los Principios de la Administración Pública para la Optimización de Trámites Registrales. Caso Estudio: Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo*”. Trabajo de Grado para optar al grado de Magister en Ciencia Política y Administración Pública en la Universidad de Carabobo. Se esperaba con la automatización que los trámites en los Registros Mercantiles fuesen céleres, menos engorrosos para el usuario. Pero existen dificultades para su tramitación. Planteó como Objetivo General: Proponer un programa de aplicación de los Principios de la Administración Pública para la Optimización de Trámites en el Registro Mercantil Segundo de la Circunscripción Judicial del Estado Carabobo.

De igual modo, López y Cruz (2011), en su trabajo titulado “*La Gerencia desde un enfoque de la Gestión Pública*”, presentado en la Universidad Bellos Chacín, sostiene que las personas, al formar parte de un grupo, experimentan un sentimiento de pertenencia, de integración, se reparten responsabilidades, compromisos y tareas para resolver las distintas necesidades. En el terreno

práctico, la participación, como acción conjunta, compartida, se concreta en grados diferentes, como asistir, colaborar, cooperar, decidir. Esto va desde la mera presencia física, hasta la capacidad de tomar decisiones y llevarlas a cabo.

López y Colmenares (2010), en su trabajo titulado “ *La Gerencia Pública Municipal desde la Participación Ciudadana*”, indica que la participación ciudadana y el ejercicio de la gestión pública municipal es asumida bajo esquemas de modalidades activas de participación comunitaria en el desarrollo local, para lo cual se requiere de una ciudadanía también activa, así como la presencia de organizaciones sociales de todo tipo, que funcionen mediante objetivos claramente establecidos con propósitos compartidos en un diálogo e interacción con las autoridades municipales.

Fundamento Teórico Conceptual

Se entiende por Gerencia participativa el modelo de gestión en el que los empleados comparten con los directivos la responsabilidad en la toma de decisiones.

Nuevas Tendencias Gerenciales en la Administración Pública.

Desde los años 80 se viene proponiendo una serie de cambios, o de reformas, en virtud que el modelo burocrático de Weber se agotó, por lo poco funcional a la hora de buscar mayor economía, eficacia y eficiencia en las metas que la administración gubernamental se propone. Es decir, hay una sustancial pérdida en cuanto a la capacidad de respuesta por parte de la administración pública como generadora de calidad de vida ciudadana, lo cual viene acompañado de reclamos que exigen y obligan a las instituciones del poder constituido actúen aplicando principios de racionalidad y rendición de cuentas. Estos cambios vienen presentados por la transformación de la reforma administrativa del Estado, el cual está condicionando en muchas ocasiones a los vaivenes que se producen dentro del sistema político que impere en el momento.

Al respecto, Novick,(1988), Banegas, (2000) y Marsal,(2001), los términos “reforma” y “modernización” connotan la incorporación de concepciones, técnicas e instrumentos para que el Estado sirva más y mejor a la sociedad, por ello, distinguen entre “reforma del Estado” y “modernización administrativa”, los conceptos a saber:

1. La “reforma del Estado” (o “reforma estructural” o de “primera generación”) se dirige a lograr un Estado más eficaz y eficiente en el cumplimiento de sus funciones “genuinas”, operándose comúnmente a través de recetas jurídicas y financieras para recortar competencias y funciones, así como para privatizar, desregular o descentralizar servicios.
2. La “modernización administrativa” (o reforma de “segunda generación”), se dirige a ubicar al usuario (“beneficiario”), “ciudadano” o “cliente”) como centro de la gestión pública, procurando inducir lógicas gerenciales a través de recetas socio tecnológicas para racionalizar, reestructurar, reingenierizar, reinventar, realinear y reconceptualizar prestaciones.

Sin duda, el discurso de la Reforma del Estado y de sus instituciones siempre ha sido una constante en quienes aspiran dirigir los destinos de la sociedad, sin medir realmente los alcances de la misma, en las que en ocasiones no se percatan que las reformas son procesos integrales, de recurrente acumulación de experiencia y resultados que permitan rectificar e introducir cambios más eficaces. En el pasado, las reformas tendieron siempre a ajustarse al modelo del Estado Benefactor (o de Bienestar), lo cual por supuesto permitió que el modelo burocrático se asentara cada vez más dentro del esquema de la administración pública tradicional. La reforma del Estado representa el cambio institucional en cuanto a su administración pública.

Tendencias de la Gestión Pública y su vinculación con Venezuela

Existen algunas Cartas Compromiso Firmadas por diferentes gobiernos de Hispanoamérica, entre ellos Venezuela, a fin de garantizar que sus actividades

estarán siempre enmarcadas dentro del proceso democrático y de la buena gestión gubernamental; y algunas nuevas tendencias que se abren paso dentro del contexto administrativo, tal es el caso de:

Código sobre el Buen Gobierno (CSBG)

Se entiende por buen gobierno aquél que busca y promueve el interés general, la participación ciudadana, la equidad, la inclusión social y la lucha contra la pobreza, respetando todos los derechos humanos, los valores y procedimientos de la democracia y el Estado de Derecho. Los principios básicos que guiarán la acción del buen gobierno son:

- a. El respeto y reconocimiento de la dignidad de la persona humana.
- b. La búsqueda permanente del interés general.
- c. La aceptación explícita del gobierno del pueblo y la igualdad política de todos los ciudadanos y los pueblos.
- d. El respeto y promoción de las instituciones del Estado de Derecho y la justicia social.

Los valores que guiarán la acción del buen gobierno son, especialmente: Objetividad, tolerancia, integridad, responsabilidad, credibilidad, imparcialidad, dedicación al servicio, transparencia, ejemplaridad, austeridad, accesibilidad, eficacia, igualdad de género y protección de la diversidad étnica y cultural, así como del medio ambiente.

Participación Ciudadana en la Gestión Pública (PCGP)

Se considera que una gestión pública es buena si cumple satisfactoriamente con una serie de parámetros preestablecidos de integridad, eficiencia, eficacia, efectividad, igualdad y equidad, referenciados a un impacto positivo sobre el desarrollo social y la calidad de vida de las personas, para lo cual debe ser esencialmente democrática, lo que garantiza el logro de niveles de calidad y excelencia en su desempeño y resultados.

Así surge como paradigma social la búsqueda de una democracia plena, que se soporte, entre otros, en los derechos de información, participativa, asociación y expresión sobre lo público, esto es en el derecho genérico de las personas a participar colectiva e individualmente en la gestión pública, lo que se puede denominar como “derecho de participación ciudadana en la gestión pública”.

El derecho de participación ciudadana en la gestión pública conlleva establecer mecanismos para ello, complementarios a los previstos para la representación política en el Estado. La gestión pública participativa contribuye al desarrollo de los países, favoreciendo la inclusión y la cohesión social.

Según **la Carta Iberoamericana de Participación Ciudadana en la Gestión Pública**, la participación de la ciudadanía debe basarse en los principios siguientes:

- a. Constitucionalización:** los Estados Iberoamericanos procurarán constitucionalizar el reconocimiento del derecho de participación ciudadana en la gestión pública y regularán los mecanismos, procedimientos y garantías que éste requiere.
- b. Igualdad:** la participación ciudadana en la gestión pública es un derecho de cada ciudadano y ciudadana, por lo que los Estados iberoamericanos deben establecer las garantías necesarias para que sea ejercido en igualdad de condiciones.
- c. Autonomía.** La participación ciudadana en la gestión pública para ser asumida como derecho de los ciudadanos y las ciudadanas, debe ejercer con total autonomía de los derechos sociales.
- d. Gratuidad:** para que los ciudadanos y las ciudadanas puedan ejercer efectivamente su derecho de participación en la gestión pública, ésta tiene que ser gratuita.
- e. Institucionalización:** los poderes públicos promoverán la creación, mantenimiento y correcto funcionamiento de las instituciones y mecanismos que

hagan posible el ejercicio del derecho de participación ciudadana en la gestión pública, respetando la existencia de espacio y mecanismos de participación informal y espontánea.

f. Corresponsabilidad social: la participación ciudadana es corresponsabilidad de los poderes públicos y de los ciudadanos y las ciudadanas.

g. Respeto a la diversidad y no discriminación: en los procesos de participación ciudadana en la gestión pública se deberán respetar las particularidades, características y necesidades de los pueblos indígenas y afrodescendientes así como los de cualquier otro grupo poblacional, social y culturalmente diverso.

h. Adecuación tecnológica: con el fin de incrementar la calidad, accesibilidad y eficacia de la participación ciudadana en la gestión pública, los poderes públicos promoverán la adaptación y la universalización del acceso a las nuevas tecnologías de información y comunicación como herramienta para la participación de los ciudadanos y las ciudadanas.

Carta Iberoamericana de la Función Pública (CIFP)

Para la consecución de un mejor Estado, instrumento indispensable para el desarrollo de los países, la profesionalización de la función pública es una condición necesaria. Se entiende por tal la garantía de posesión por los servidores públicos de una serie de atributos como el mérito, la capacidad, la vocación de servicio, la eficacia en el desempeño de su función, la responsabilidad, la honestidad y la adhesión a los principios y valores de la democracia.

La función pública está constituida por el conjunto de arreglos institucionales mediante los cuales se articulan y gestionan el empleo público y las personas que integran éste, en una realidad nacional determinada. Dichos arreglos comprenden normas, escritas o formales, estructuras, pautas culturales, políticas ex políticas o implícitas, procesos, prácticas y actividades diversas cuya finalidad es garantizar un manejo adecuado de los recursos humanos, en el marco de una administración pública profesional y eficaz, al servicio del interés general.

En el ámbito público, las finalidades de un sistema de gestión del empleo y los recursos humanos deben compatibilizar los objetivos de eficacia y eficiencia con los requerimientos de igualdad, mérito e imparcialidad que son propios de administraciones profesionales en contextos democráticos.

Carta Iberoamericana sobre gobierno Electrónico

Gobierno electrónico es considerado como el uso de las Tecnologías de la información y de la Comunicación (TIC) en los órganos de la administración para mejorar la información y los servicios de la gestión pública e incrementar sustantivamente la transparencia del público y la participación de los ciudadanos. Todo ello, sin perjuicio de las denominaciones establecidas en las legislaciones nacionales. La adopción del Gobierno Electrónico en la Gestión Pública por partes de los Estados Iberoamericanos se propone la satisfacción de las necesidades así como contribuir al desarrollo de la sociedad, por lo que jamás podrá consistir en una simple respuesta a las ofertas tecnológicas que provienen del mercado.

En atención a que el Gobierno Electrónico se encuentra indisolublemente vinculado a la consolidación de la gobernabilidad democrática, tiene que estar orientado a facilitar y mejorar la participación de los ciudadanos en el debate público y en la formulación de la política en general o de las políticas públicas sectoriales, entre otros medios, a través de consultas participativas de los ciudadanos.

Carta Iberoamericana de Calidad en la gestión Pública

La calidad en la gestión pública constituye una cultura transformadora que impulsa a la administración Pública a su mejora permanente para satisfacer cabalmente las necesidades y expectativas de la ciudadanía con justicia, equidad, objetividad y eficiencia en el uso de los recursos públicos.

La calidad en la gestión pública debe medirse en función de la capacidad para satisfacer oportuna y adecuadamente las necesidades y expectativas de los

ciudadanos, de acuerdo a metas preestablecidas alineadas con los fines y propósitos superiores de la Administración Pública y de acuerdo a resultados cuantificables que tengan en cuenta el interés y las necesidades de la sociedad.

La concepción de la calidad ha ido evolucionando e incorporando nuevos aspectos hasta conformar una aproximación holística e integradora de la gestión, en la cual cobra especial importancia todas las partes interesadas en sus diferentes formas de relación, así como la sostenibilidad social. La calidad en la gestión pública puede y debe ser constantemente mejorada, buscando elevarla a nivel de excelencia, es decir, obtener resultados sostenibles, con tendencias crecientes de mejora, y que tales resultados se comparen favorablemente con los más destacados referentes nacionales e internacionales.

Como se observa, existen una serie de instrumentos orientadores de la conducta gubernamental en materia de gestión pública que bien pudiera garantizar una mayor eficiencia en cuanto a su accionar y metas a lograr, cuya prioridad siempre estará enmarcada en brindar mayor calidad de vida a los ciudadanos.

Burocracia Renovada

La burocracia se ha convertido, según su capacidad de respuesta en una especie de péndulo, es efectiva cuando cumple con sus objetivos, y es ineficiente al momento en que el ciudadano siente que sus problemas continúan de la misma forma en que los planteó. La idea de la burocracia se mantiene con el tiempo en términos de estructuras, sin descuidar el resto de sus postulados.

Pareciera que lo propuesto por Weber (1922) no terminara de tener vigencia, por lo menos dentro de lo que al sector público se refiere en este siglo XXI. Existen varias posturas que retan a la burocracia como concepto, o forma de organización, sin embargo, ninguna propone algo realmente diferente que la sustituya como forma organizativa. Desde este trabajo se puede constatar que existe una especie de burocracia renovada, dada la capacidad que han tenido las organizaciones, especialmente las que forman parte de la administración pública,

donde la capacidad gerencial o de gestión juegan un papel importante dentro de la conformación de los cuadros operativos, tácticos y estratégicos.

Por ello. Dentro de si misma, se exige adecuación a los cambios o nuevas propuestas de funcionamiento que conlleven a una mayor eficiencia y calidad en el servicio que presta, con la premisa constante de los últimos tiempos de que se debe buscar mayor acercamiento con la ciudadanía. Así que la burocracia no ha perdido vigencia; solo ha renovado sus metas y su comportamiento.

Teorías de la Administración: Al respecto se enuncian las Teorías:

- **Teoría Clásica:** La administración científica se preocupó por elevar la productividad de la fábrica y el trabajador individual. La teoría clásica de la organización surgió de la necesidad de encontrar lineamientos para administrar organizaciones complejas. Henry Farol (18441 – 1925), fundador de la escuela clásica de la administración, fue el primero en sistematizar el comportamiento gerencial, sigue conservando mucha fuerza hasta la fecha.

Taylor se interesaba primordialmente por las funciones de la organización, mientras que Farol se interesaba por la organización total y se enfocaba hacia la administración, que, en su opinión, era la operación empresarial más descuidada, estableciendo 14 principios de la administración, a saber: División del trabajo, autoridad, unidad de mando, unidad de dirección, subordinación del interés individual al bien común, remuneración, centralización, jerarquía, orden, equidad, iniciativa, espíritu de grupo, entre otros.

- **Escuela estructuralista o Burocrática de Wax Weber,** desarrolló una teoría de la administración de burocracias que subrayaba la necesidad de una jerarquía, regidos por reglamentos y líneas de autoridad. Weber también pensaba que la competencia técnica tenía gran importancia y que la evaluación de los resultados debería estar totalmente fundamentada en los méritos. El autor pretendía mejorar los resultados de organizaciones importantes para la sociedad, haciendo que sus operaciones fueran predecibles y productivas.

- **Escuela del Comportamiento Humano:** Elton Mayo (1880 – 1949) y algunos compañeros de Harvard, entre ellos Fritz J. Roethlisberger y William J. Dickson iniciaron su participación en la serie de estudios realizados en Western Electric Company. Los estudios en un principio, fueron un intento por investigar la relación entre la cantidad de iluminación en el centro de trabajo y la productividad de los obreros. Los investigadores llegaron a la conclusión de que los empleados trabajarían con más tesón si la gerencia se preocupaba por su bienestar y si los supervisores les prestaban atención especial, también que los grupos informales de trabajo (el entorno social de los empleados) tienen una influencia positiva en la productividad. Por tal motivo, la presión del grupo, con frecuencia, representaba una mayor influencia para aumentar la productividad de los trabajadores que las demandas de la gerencia.

- **La Escuela cuantitativa:** Esta escuela consiste en unir el conocimiento de varias disciplinas al estudio y la solución efectiva de un problema. La característica más obvia de la escuela cuantitativa del pensamiento administrativo es la utilización de equipos de varias disciplinas como la medicina, ingeniería, física, economía psicología, entre otros.

- **Escuela del Enfoque de sistemas** (Ludwing von Bertalanffy): La Teoría General de Sistemas (T.G.S.) surgió con los trabajos del biólogo alemán Ludwig von Bertalanffy, publicados entre 1950 y 1968. □Las T.G.S., busca producir teorías y formulaciones conceptuales que puedan crear condiciones de aplicación en la realidad empírica. La comprensión de los sistemas solamente se presenta cuando se estudian los sistemas globalmente, involucrando todas las interdependencias de sus subsistemas, tanto los espacios abiertos como los cerrados

- **Teoría Neoclásica:** También llamada escuela operacional, o del proceso administrativo, surgió de la necesidad de utilizar los conceptos válidos y relevantes de la teoría clásica, y es la que actualmente es más usada en casi todas las organizaciones a nivel mundial. Para los neoclásicos, “La Administración consiste en orientar, dirigir y controlar los esfuerzos de un grupo de individuos

para lograr un fin común con un mínimo de recursos y de esfuerzo y con la menor interferencia, con otras actividades útiles”. Según la teoría neoclásica, las funciones del administrador corresponden a los elementos de la administración que Fayol definiera en su tiempo (prever, organizar, comandar, coordinar y controlar), con la aparición actualizada las funciones que constituyen el proceso administrativo.

- **El Desarrollo Organizacional:** se ha constituido en el instrumento por excelencia para el cambio en busca del logro de una mayor eficiencia organizacional, condición indispensable en el mundo actual, caracterizado por la intensa competencia a nivel nacional e internacional. En estos tiempos cambiantes es necesario comprender aquello que influye sobre el rendimiento de los individuos en el trabajo. El clima de trabajo constituye de hecho la personalidad de una organización, en el sentido que este está formado por una multitud de dimensiones que componen su configuración global. En efecto frecuentemente se reconoce que el clima condiciona el comportamiento de un individuo, aunque sus determinantes son difíciles de identificar.

Nueva Gestión Pública

En cuanto a las propuestas que se presentaban desde la óptica de diferentes autores podemos destacar la llamada Nueva Gerencia Pública (NGP); para autores como Leeuw (1996,p.92) la NGP enfatiza en la aplicación de los conceptos de economía, eficiencia y eficacia en la organización gubernamental , así como en los instrumentos políticos y su programa, esforzándose por alcanzar la calidad total en la prestación de los servicios, todo ello dedicando menor atención a las prescripciones procedimentales, las normas y recomendaciones.

En cambio Hood (1991:5) la percibe como la unión de dos diferentes corrientes de idea. Según Ormond y Löffler (1999) la NPG es “Una deriva de la nueva economía institucional, que discute nuevos principios administrativos”,..., agregando que “.... La segunda corriente se desprende de la aplicación de los principios gerenciales del sector empresarial privado al sector público” . Y

utilizando las mismas palabras de Hood (1991,pp.5-6) , es un matrimonio entre el nuevo institucionalismos y la gerencia profesional privada.

El nuevo institucionalismo según Lapsley y Oldfield (2001,p.217) “ considera que las instituciones públicas son relevantes para entender y explicar las interacciones entre los individuos, pues están de dotadas de una lógica propia que condiciona las preferencias individuales”. A su vez, Hood (1991), resalta que el nuevo institucionalismo nace de una combinación entre “la teoría de la elección pública, la teoría de los costes de transacción y la teoría de la Agencia”. Por su lado la gerencia profesional, cuya base se sustenta en lo expuesto por la doctrina Neo-Taylorista (pollitt, 1993,) “se centra en el estudio de la organización burocrática interna de administración. Abogando por romper el supuesto mito de las diferencias de gestión entre el sector privado y sector público” (Arellano,2002,p.10)

Por su parte (Ormond y Löffler, 1999:143), plantea que son varios elementos de la Nueva Gerencia Pública como se destaca:

1.- Devolución de la autoridad otorgar flexibilidad: hace referencia al desmontaje de las estructuras centralizadas en la relación del gobierno central respecto a los niveles medios y más cercanos a los ciudadanos, por una distribución de responsabilidades descentralizadas, así como a lo interno de las estructuras (empresas y agencias gubernamentales). La flexibilidad se maximizaría en las agencias ejecutivas debido al hecho que, que mediante de la aplicación de la planificación estratégica, el diseño de las estructuras organizacionales sería ad hoc, es decir, que la estructura se diseñaría a partir de los objetivos establecidos.

2.- Aseguramiento del desempeño, el control y la responsabilidad (accountability): Es uno de los aspectos más resaltante del presente abordaje, debido a las implicaciones de la vinculación Estado, mercado y sociedad. Los mecanismo de responsabilidad serian consustanciales con la idea abasica de la gerencia del desempeño; que incluye la tarea de

establecer expectativas de desempeño, el registro de la información confiable, la necesidad de conocer si los objetivos han sido logrados, de establecer retroalimentación sobre el desempeño alcanzado y mantener la responsabilidad sobre incentivos o sanciones negativas. Una de las cuestiones presente en este aspecto serían la conciliación entre las metas de eficiencia preestablecidas en el diseño de los programas para la ejecución de la política y las necesidades de elevar la equidad en los países latinoamericanos, que sería uno de los aspectos a superar.

3.- Desarrollo de la competencia y la elección: esto sería el desarrollo de estrategias dirigidas al mercado, la resolución de la relación entre el Estado y la sociedad, establecida en el Mercado de ofertas de servicio y la posibilidad de escoger a partir de sus necesidades y su valoración de dichos servicios; ello apunta a una suerte de privatización de aspectos claves en la presentación de servicios, el otorgamiento a los ciudadanos de titularidad de ciertos servicios canjeables ante determinados prestadores de servicio en el sector privado (por ejemplo, bonos de alimentación que se han puesto en marcha en Venezuela mediante tickets canjeables) son casos que ilustran estas prácticas.

4.- Desarrollo de la Gerencia de Recursos Humanos: En este sentido se aprecia que el aspecto de flexibilización de los aspectos remuneración y organización del recurso humano en la administración Pública un objetivo claro que abona hacia una reducción del costo de la burocracia. Esta flexibilización está estrechamente vinculada a la cuestión de la descentralización, en el caso Venezolano de desarrollo particularmente a través de la creación de las nuevas instancias organizacionales mediante las cuales se contrata personal bajo condiciones referentes a la de la burocracia tradicional, el adiestramiento y la profesionalización con visión plurifuncionalista son rasgos distintivos de este enfoque.

Por su parte, Osborne y Gaebler (1992) proponen el Reinventing Government, una especie de “reinención del gobierno”, en la cual destacan

postulados basados en la llamada era post progresiva, caracterizada por la competencia global y que se contra ponen con la administración pública ortodoxa (burocrática), esto postulado acentúan : la necesaria acción del sector privado en producir bienes y servicios mientras que el gobierno debe satisfacer las necesidades primarias de la ciudadanía como lo que es garantizar recursos y establecer prioridades para el consumo, incentivar la iniciativa privada; permitir la ciudadanía a través de la participación directa- que determine sus propias soluciones en cuanto a sus necesidades, promover la competitividad entre el sector público y privado en materia de servicios; claro está que la participación de todos los ciudadanos en todos los asuntos públicos es realmente utópico, sin embargo, abre un camino fértil a la inclusión democrática y la toma de decisiones colectivas.

En caso específico de Venezuela, su Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) presenta en varios de sus artículos elementos que invocan un seguimiento de los postulados básicos de la propuesta dada por la Nueva Gestión Pública. Entre ellos podemos destacar:

1.- Transferencia de la potestad de organización de la administración pública desde el poder legislativo hacia el poder ejecutivo artículo 236, numeral 20). Es decir, el Presidente de la República puede “suprimir” el tamaño de la administración pública si así lo considerase necesario, eliminar el burocratismo. Para esto último debe existir la voluntad política para su efectividad.

2. - Establecimiento de controles sociales y de instancias de participación ciudadana de manera directa en los asuntos públicos (artículos 62, 70, 71, 72, y 143), lo cual permite activar dispositivos de responsabilidad dentro gestión pública.

3.- Establecimiento de principios de transparencia y responsabilidad en áreas específicas de la gestión pública: Organización y funcionamiento del gobierno (artículo 6), de la administración pública (artículo 141); en este artículo se plantean diferentes principios que llaman al establecimiento de indicadores, dada su vinculación con la transparencia y la responsabilidad, tales como: participación,

celeridad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, entre otros; a la vez, dentro de esta misma idea el régimen socioeconómico también es evaluado (artículo 299), así como la gestión fiscal (art.311).

4. La gestión por resultados se ve reflejada en el artículo 315 que establece la necesidad de vinculación plan-presupuesto, al señalar que los objetivos y metas específicas, así como los responsables de los mismos deben estar plenamente identificados para el alcance de los resultados esperados.

5.- Por otro lado, la flexibilidad está representada por la llamada descentralización funcional, la cual no es más que la transferencia de competencias de un ente u otro con personalidad jurídica propia, acción que tiene su asidero en los artículos 142, 184 y 300.

6.- Y por último, la posibilidad de dar concesiones por parte del Estado a terceros o particulares (artículo 113), la iniciativa privada en actividades de Estado (art.112), y la transferencia de servicios a organismos públicos no gubernamentales o estatales (artículo 184)

Ahora bien, pareciera que la administración pública se mantiene en deuda con estos postulados constitucionales, dado que aún no se observan cambios sustanciales dado que últimamente se ha observado un crecimiento en el número de entes y organismos públicos, y con ello de la nómina dependiente del presupuesto público. Lamentablemente las instancias de control y participación han asumido matices políticos y controversiales en cuanto a su accionar. La ausencia de indicadores o mecanismos de medición es notable dentro de los entes gubernamentales, y en los casos que existen, su aplicabilidad no es vinculante.

El presupuesto y su vinculación con el plan no es del todo compartido por una buena parte de la ciudadanía que siente que no son tomadas en cuenta sus necesidades prioritarias y que el financiamiento de las metas no se corresponden con la realidad del país. La descentralización como proceso de acercamiento entre el gobierno (representada por la administración pública) y la ciudadanía entró en un proceso de estancamiento, o inclusive de regresión (re-centralización para

algunos). El Estado, representado ejecutivamente por el gobierno central, ha asumido el control de todas y cada una de las áreas consideradas prioritarias, y las mismas deben permanecer bajo la tutela estatal, minimizando la posibilidad de que el sector privado participen actividades relacionadas con el Estado y evitando la participación de este sector en actividades del Estado.

Todo esto contradice lo planteado como propuesta por la Nueva gestión Pública, pero lo que es más grave aún, está el hecho del no cumplimiento de lo establecido por la CRBV-99 en términos prácticos, dado que si bien es cierto que existen las instancias y las bases legales que sustentan su aplicabilidad, también no es menos cierto que existen la falta de voluntad, cooperación y coordinación para que se cumplan cabalmente estos postulados.

No se pretende defender este modelo para que sea aplicado dentro de las estructuras administrativas del sector público Venezolano, dada las características culturales, y hasta ideológicas, de quienes administran los recursos públicos, también es necesario considerar que el espíritu de los constituyentes del año 1999 parecía indicar la necesaria adopción de este esquema gerencial a fin de que pudiera darse la anhelada transformación administrativa, cuyo sustento estuvo dado en los primeros documentos elaborados por la Comisión para la reforma del Estado (COPRE), los cuales sirvieron de base para lo que hoy representa el texto constitucional vigente.

Como bien lo destaca Etkin (2009) “un modelo de organización, aunque sea exitoso en el plano de los negocios, no por ello es aplicable en el campo de la salud, la educación o la justicia”. Así es que, por ahora, la aplicabilidad de un modelo gerencial como lo es la NGP, dentro del actual esquema socio-político en Venezuela, no es viable. En buena parte, por lo comentado en cuanto a la cultural y lo ideológico, pero también es necesario agregar una variable poco mencionada: el poder político. La instrumentalización de corrientes administrativas como esta, o cualquiera otra, estarán condicionados al hecho de que quienes tienen el poder, no lo pierdan o no se les minimice; de no haber la voluntad necesaria la llamada modernización administrativa seguirá esperando su turno.

La Gobernanza

Según Peters (2007:554), existen otras tendencias que intentan abrirse paso dentro de este contexto de reformas o modernización, como por ejemplo el intento de incorporar el término “gobernanza en la administración pública”, lo cual significa “dirigir la economía y la sociedad hacia algunas metas colectivas”.

Martínez (2010), plantea en sus investigaciones pudo establecer que: El término parece provenir del griego *kybernan*, es decir dirigir, conducir un carro o nave, usado metafóricamente por Platón para referirse al modo de gobernar los ciudadanos. Es posible rastrear su utilización a finales de la Edad Media, con el francés *gouvernance*. Para denominar el arte o manera de gobernar, del cual pasaría al inglés *governance*. Cabe decir que su uso, a partir de los años ochenta por académicos anglosajones, se aplicó en un principio al arte o modo de gobierno de las instituciones internacionales; con el propósito de promover un nuevo modo de gestión de los asuntos públicos, fundado sobre la transparencia y la participación de la sociedad civil en lo local, nacional, regional e internacional, a partir de una palabra poco empleada y por consiguiente bastante libre de connotaciones (p.97).

La gobernanza también es conocida como una nueva forma de estructura directiva dentro de la gestión de gobierno, es decir, la alta administración pública se reviste de muchas autonomías, la cual impone criterios gerenciales por encima de lo político. Según Pierre y Peters (2005), existen cinco modelos de gobernanza.

1. Estatista: el Estado es el principal actor de las decisiones y la de las políticas públicas controlando a los demás actores.
2. Liberal-Democráticos: el Estado es actor principal bajo los condicionamientos o presiones de otros actores sociales.
3. Centrados en el Estado: todo gira alrededor del Estado, con una relación institucionalizada con los demás actores.
4. Escuela Holandesa: el Estado es un actor más en la red de gobernanza establecida.

5. Gobernanza sin Gobierno: el Estado pierde legitimidad y poder frente a otros actores sociales.

Actualmente estas tendencias- unas más contemporáneas que otras- libran una confrontación constante con la estructura gubernamental, en la dicha estructura representa o es producto de la forma de gobierno que se da el respectivo Estado según sus normas constitucionales. En muchas de estas estructuras se plantea la necesidad de brindar bienestar a los ciudadanos mediante las instituciones públicas que la conforman, sin embargo, se observan las contradicciones en el discurso en la gestión pública cuando se plantea reformas administrativas en la gestión pública cuando se plantean en la gestión que permitan avanzar en cuanto a la efectividad y eficiencia en el manejo de los recursos y del impacto social que se espera, que no se corresponde ante las particularidades de cada sistema de gobierno.

Instrumento de la Administración Pública

La administración Pública cuenta dentro de su proceso de gestión administrativa con dos instrumentos de gran valía que le permitirán alcanzar buena parte de sus metas y objetivos estratégicos, como lo son la aplicación de un plan, y la respectiva vinculación de este con la formulación del presupuesto; ambos representan herramientas vitales para el éxito de la gestión pública. Un tercer instrumento es el llamado Gobierno Electrónico, cuyas características de interacción inmediata le permiten ser una herramienta de gran significación para cualquier gestión pública que éste orientada hacia el ciudadano y, a su vez, hacia la responsabilidad de brindar caminos de participación a la ciudadanía mediante mecanismos de avanzada tecnológica.

Por su parte la planificación representa una fase del proceso administrativo introducido desde los tiempos de Taylor en su tratado sobre la “Administración Científica “. Por supuesto, con el transcurrir del tiempo y de las nuevas necesidades que surgen en la medida que la sociedad se moderniza, y con ella

aparecen también las empresas que buscan satisfacer tales necesidades, la planificación ha pasado ser una herramienta imprescindible que soporta las actividades prácticas que se focalizan como ventajas competitivas por parte de la gerencia de estas empresas, la cual debe procurar el crecimiento y el desarrollo no solo al o interno de sus organización, sino también el desarrollo de su entorno.

En el caso del presupuesto, este debe reflejar, en todas sus etapas, los procesos productivos de las instituciones públicas. Para ello, es necesario que la técnica presupuestaria empleada posibilite una clara determinación, utilización e interpretación de de los elementos que conforman dichos procesos. Esos elementos son: las políticas públicas que se diseñan, los bienes y servicios que se producen, los recursos reales que se utilizan y los recursos financieros que se requieren. Todo ellos deben estar interrelacionados y combinados, tanto en cantidad como en calidad. Por último, el gobierno Electrónico asume el rol de intermediador entre el ciudadano activo y el gobierno, ambos con la responsabilidad de servir al colectivo mediante sus propuestas y soluciones, cada quien desde su ángulo respectivo.

La Planificación. Elementos y enfoque estratégico.

Según lo planteado por Taylor y Fayol, una definición tradicional de la planificación, indica que esta comprende el primer paso del proceso administrativo, el cual debe ser alcanzado para cumplir con las siguientes fases de este proceso: ejecución, coordinación, motivación, control y evaluación. Desde esta perspectiva técnica de la planificación se puede expresar un concepto que involucra dos aspectos interrelacionados: "el proceso y el contenido. El proceso consiste en determinar los escenarios y fijar objetivos, y el contenido está formado por el plan de mercado, plan de insumos y plan financiero" (Ramírez, 1994,p.50). De esta manera se observa que el proceso en sí mismo incluye cada una de las fases implícitas al planificar, mientras que el contenido se refiere a cada uno de los planes, los cuales conforman el gran plan maestro de la organización.

La ventaja de la planificación es que la misma puede concebirse dentro de cualquier tipo de organización (privada o pública), permitiéndose identificarla como un proceso sistemático e integral dentro de la gestión gerencial que permite cuantificar y financiar las metas sobre la base de objetivos claramente expresados, partiendo de la Visión y de la Misión de la organización que muestra una incorporación participativa de quienes la conforman, con responsabilidades definidas y con una amplia concepción del papel que cada persona desarrolla para el éxito de su gestión. Para ello es importante que a nivel de los gobiernos, y en especial los locales, se establezcan planes que realmente garanticen un impacto en pro de la sociedad a la que representan, generando nuevos espacios para el desarrollo y el crecimiento de la localidad de una manera ordenada y con altos niveles de competitividad, donde esta se vea reflejada en el nivel cultural y de calidad de vida de sus habitantes: ese es el reto y la oportunidad que ofrece la planificación estratégica como instrumento de gobierno a la gestión pública.

Así es que la planificación representa, en consecuencias, “la base para las demás actividades directivas, mediante la cual se persiguen dos propósitos: tender a una estructura que le permita a una firma alcanzar sus metas y establecer un fundamento para las demás actividades” (McDaniel, 1995, p. 240).

Planificación Estratégica

Koontz (2004), habla sobre la necesidad de que la planeación estratégica no debe quedarse sólo en planes. Éstos deben realizarse y sus resultados deben evaluarse y medirse, siendo por lo tanto la implementación y el control estratégico una competencia fundamental de toda organización. La falta de seguimiento y medición del desempeño organizacional hace que se pierda credibilidad en las formulaciones estratégicas. Se afirma con razón que “lo que no se mide, no se administra, lo que no se administra, no se mejora” (Serna, 2003, p. 48).

Para obtener un adecuado proceso de toma de decisiones es imprescindible contar con información precisa ante, durante y después de la ejecución de los planes. Toda organización debe tener cuatro funciones básicas: planear, organizar, dirigir, y controlar. La planificación se refiere a determinar hacia donde se dirige

la organización y cómo debe llegar allí, para ello se debe hacer una evaluación de los cambios, establecer objetivos y desarrollar políticas y estrategias.

Teniendo claro el concepto de planificación, se habla de la planificación estratégica; Steiner (1989), la define desde cuatro puntos de vista: el porvenir de las decisiones actuales, el proceso, la filosofía y la estructura. Desde el punto de vista del porvenir de las decisiones, expresa que a través de la planificación estratégica, se observa la cadena de consecuencias causa-efectos durante un tiempo, relacionada con una decisión real o intencionada que tomará el director, en base a esto los directivos, pueden cambiar las decisiones fácilmente en un momento determinado, ya que permite observar las posibles alternativas de los cursos de acción en el futuro y, escoger las alternativas bases para tomar las decisiones.

En otras palabras, la planificación estratégica consiste en la identificación sistemática de las oportunidades y peligros futuros, los cuales combinados con otros elementos le proporcionan a la organización las bases para tomar las mejores y oportunas decisiones. La planificación estratégica se puede entender como un proceso, ya que se inicia con el establecimiento de metas organizacionales, definiendo estrategias y políticas que permitan lograr tales metas, y desarrollar los planes detallados que conduzcan a obtener los fines buscados. También debe entenderse, como un proceso continuo, ya que la organización experimenta cambios constantes y la planificación debe girar en torno a eso cambios del medio ambiente organizacional.

Dentro del aspecto filosófico, la planificación estratégica tiene su aceptación ya que es una actitud, una forma de vida, además de representar un proceso mental, un ejercicio intelectual de dirección; siendo así, los directivos de la organización deben creer en el valor de la planificación estratégica y desempeñar sus actividades lo mejor posible. Desde el punto de vista de la estructura, la planificación estratégica puede definirse como el esfuerzo sistemático y más o

menos formal que la compañía establece para el logro de sus objetivos básicos, a través de la implementación de políticas y estrategias propias.

De todo lo antes expuesto, se puede construir una definición general de planificación estratégica, considerándola como un proceso mediante el cual los directivos de una organización establecen políticas y estrategias que combinadas con el esfuerzo mental e intelectual, le van a permitir lograr sus objetivos básicos; así como tomar decisiones correctas y oportunas para mejorar la misma y adaptarla a los cambios constantes del medio que la rodea.

Según Fernández, J. (1996), la *Planificación Estratégica* se define como herramienta de diagnóstico, análisis, reflexión, y toma de decisiones colectiva del quehacer y que deben recorrer en el futuro las organizaciones e instituciones, para así adecuarse a los cambios como a las demandas que les impone el entorno para lograr el máximo de eficiencia.

Características de la Planificación Estratégica:

- 1.- Se refiere a un proceso continuo y sistemático de análisis
- 2.- Es orientado hacia la estrategia.
- 3.- Trata de alcanzar los objetivos, como también se ocupa de construir la viabilidad necesaria para alcanzarlos.

Enfoques de la Planificación Estratégica

En cuanto a los diversos enfoques de la estrategia podemos observar que existe uno en particular que la visualiza bajo la denominación de planificación estratégica. En este sentido existe una diversidad de criterios expuestos por numerosos autores señalándola con distintas denominaciones, aun cuando la esencia de su doctrina se orienta en el mismo sentido. Es necesario presentar algunas consideraciones:

“Planificación estratégica es el nombre que se le ha dado a un conjunto de contribuciones encaminadas a la orientación general de una empresa (Ogliastri, 1992, p.37).

“Es el conjunto de actividades formales encaminadas a producir una formulación estratégica” (Jarillo,2002,p.186).

“Es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo. El concepto de estrategia y el de planeación están ligados indisolublemente, pues tanto el uno como el otro designan una secuencia de acción ordenadas en el tiempo” (Sallanave,2002,p.42).

“Consiste en establecer objetivos muy amplios y de largo plazo y deducir qué es lo que se debe hacer y qué recurso habrá de necesitarse para alcanzarlos” (MacDaniel, 1995, p.242).

Por su parte, Serna (1997:29) sostiene que la planificación estratégica es *“un proceso mediante el cual una organización define su visión de largo plazo y las estrategias para alcanzarlas a partir del análisis de fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas”.*

Compartiendo con Sellenave (2009), la planificación estratégicas supone la participación active de los actores organizacionales, la obtención permanente de información sobre los factores claves de éxito, su revisión, monitoreo y ajustes periódicos para que estos factores se conviertan en un estilo de gestión que haga de la organización un ente proactivo y anticipatorio.

Tal como puede interpretarse, la planificación estratégica permite una orientación al diseño de estrategias, las cuales deben implicar la adaptación de la organización en relación al entorno bajo la perspectiva de un ambiente competitivo, dinámico, heterogéneo y caracterizado por la incertidumbre y la inestabilidad involucrando, en igual sentido, la dimensión interna en sus diversos aspectos de funcionamiento, de cambio y adaptación ante nuevos retos y perspectivas.

Algunos estudios realizados a organizaciones de similares características y actuando en condiciones semejantes, parecen indicar que aquellas que han obtenido mejores resultados han sido las que se han preocupado por diseñar implantar y mantener un sistema de planificación estratégica. De hecho, autores como Ogliastri(1992) señalan que el hecho de que en todos los sectores existan las mismas oportunidades, no queda más conclusión que la de atribuir dichos resultados a la planificación y al trabajo bien organizado.

La importancia de la planificación se acentúa en tiempos de mayor dinamismo y de más incertidumbre. “En una época de cambios es cuando más se requiere planificar. Una organización que no trabaje sujeta a planes constituye simplemente una masa amorfa, incoherente, sin dirección alguna” (Ramirez,1994,p.50). La planificación se constituye en el punto de partida para la gerencia de la organización, pues todos los demás hechos administrativos dependen de este proceso integral.

Sin embargo, es necesario reconocer que “actualmente la planificación exige una mayor innovación y una entrada continua y detallada de factores y tendencias externos” (Kami,1990,p.13). Planificar implica la incorporación decidida de múltiples elementos internos y externos a la organización, al momento de ubicar las acciones a llevar a cabo hacia el cumplimiento de las metas.

La Planificación como instrumento de gobierno en Venezuela.

El proceso planificador tiene como principio la convivencia estableciendo un equilibrio entre las necesidades que se tienen en un momento determinado, y que en ocasiones generan desigualdades sociales muy profundas, y los recursos con los cuales se cuenta para satisfacerlas. Sin embargo, nos encontramos con que los recursos, sea cual fuese su naturaleza, no van en consonancia con el crecimiento de las necesidades que tiene la sociedad, y por el contrario los recursos siguen siendo los mismos o van en disminución.

El proceso planificador en Venezuela está íntegramente relacionado con la economía, especialmente la petrolera, con el desarrollo social y con los regímenes

de democracia representativa en el país a partir del año 1958, y con el proceso transformador hacia una democracia participativa y protagónica, con la Nueva Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999. Al tratar los aspectos fundamentales de la planificación, se hace necesario estudiar todas las fases involucradas, desde su inicio hasta la creación de acciones para el logro de los objetivos y metas propuestos en los planes, e ineludiblemente debe asociarse con el proceso presupuestario, aun cuando a la planificación estratégica se le considera un proceso en sí misma.

Gerencia Participativa y Gestión Directiva

Según Mariño (2011), la gerencia participativa se basa en el concepto de autoridad compartida y se define como el proceso por el cual “se involucra a los subordinados en la toma de decisiones” (p. 45), enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes. Esta definición presenta tres aspectos básicos en la gerencia participativa a saber: Compromiso de los actores, generador de la responsabilidad que los trabajadores sienten que tienen sobre la decisión; Compromiso con asuntos importantes, la naturaleza del problema justifica la participación activa; Autoridad compartida, los administradores no disminuyen ni renuncian a su autoridad, la comparten, delegando una porción de la misma para un grupo específico de deberes o funciones en el trabajo, para lo cual delinear los deberes y funciones del trabajador, asignan autoridad para llevar a cabo los deberes y funciones, hacen responsables al trabajador del ejercicio correcto de la autoridad e incentivan al trabajador a aceptar la autoridad y responsabilidad.

Participación e Integración de la Comunidad para una Gerencia Participativa

Hoy día se habla a menudo de la participación ciudadana en todos los ámbitos de la vida pública. Por tanto, los individuos se agrupan para lograr fines y objetivos comunes. La participación según Pulido (1998), está asociado a las acciones colectivas orientadas a cambiar una situación o satisfacer ciertos

objetivos: mejorar las condiciones de vida, sumarse a otros procesos sociales o concretar un proyecto común. Es un proceso social integrado mediante el cual el individuo se informa, en ella están presentes la capacitación, toma de decisiones y ejecución de estas, en donde sus miembros aportan ideas y están dispuestos a colaborar según sus habilidades y posibilidades. De allí, que uno de los objetivos fundamentales de la educación es la formación de conciencia ciudadana que les permitan participar responsablemente en la toma de decisiones.

En este sentido, la participación de la comunidad se convierte en un medio para derrotar la apatía, pasividad ante sus problemas que le afectan día a día, involucrándose en la toma de decisiones en los asuntos de interés público y en el control de la ejecución de las medidas adoptadas. De esta manera es un vínculo para el desarrollo de políticas públicas que cubran las expectativas y necesidades de la gente.

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

De acuerdo a Hernández, Fernández y Baptistas (2008), el marco metodológico se refiere al cuerpo estructurado de las acciones y consideraciones metodológicas a aplicar para el desarrollo del proyecto; estableciendo el propósito de la investigación, las fases investigativas del diseño y la metodología a utilizar para el logro de los objetivos planteados.

El campo investigativo actual exhibe una gran diversidad de referencias bibliográficas que brindan diferentes enfoques de cómo se realiza un proyecto investigativo, que contribuya a la generación de conocimiento principalmente en el campo de las ciencias sociales, el cual concierne en este estudio. De esta manera, cabe definir que toda investigación amerita la enunciación de un conjunto de actividades y procedimientos que configuren su dimensión metodológica.

Tipo y Diseño de Investigación

La investigación se enmarcará además dentro de un estudio de campo, debido a que los datos se recolectarán en forma directa de la realidad, permitiendo al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se encuentran los datos obtenidos.

Al respecto Sabino (2003: 112), señala que “son investigadores de campo cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”. Por último corresponde también al tipo de estudio bibliográfico, debido a que se busca todo un conjunto de fuentes que resultan de gran utilidad, dentro de éstos están: libros, revistas, publicaciones y otros.

El enfoque del presente estudio se realizará dentro de una investigación cuantitativa, la cual según Arias (2004), busca hallar con “claridad entre los elementos que conforman el problema, que tenga definición, limitarlos y saber con exactitud donde se inicia el problema, también busca saber qué tipo de incidencia existe entre sus elementos”.

Considerando que las fuentes para recabar la información es de gran relevancia para el estudio, la investigación se considera un estudio bajo el diseño de campo, con base documental, para el desarrollo del marco teórico que sustenta el presente proyecto de investigación.

Sobre el particular, Arias (2004) señala que se entiende por investigación de campo:

Al análisis sistemático de problemas en la realidad, con el propósito bien sea de describirlos, interpretarlos, entender su naturaleza y factores constituyentes, explicar sus causas y efectos, o predecir su ocurrencia, haciendo uso de métodos característicos de cualquiera de los paradigmas o enfoque de investigación conocidos o en desarrollo. Los datos de interés son recogidos de forma directa de la realidad; en este sentido se trata de investigaciones a partir de datos originales o primarios (p. 5).

Nivel de Investigación

De acuerdo a las características de la presente investigación, el enfoque del estudio se enmarcará en un nivel descriptivo, según Hernández, Fernández y Baptista (2010), los estudios descriptivos buscan:

Describir situaciones y eventos, es decir cómo se manifiesta determinado fenómeno. Los estudios descriptivos buscan especificar las propiedades importantes de personas, grupos, comunidades o cualquier otro fenómeno que sea sometido a análisis, miden o evalúan diversos aspectos, dimensiones o componentes del fenómeno a investigar, desde el punto de vista científico describir es medir. Esto es, en un estudio descriptivo se selecciona una serie de cuestiones y se mide cada una de ellas independientemente para así válgase la redundancia describir lo que se investiga (p. 60).

Población y Muestra

La población estará constituida por veinte (20) docentes universitarios que se desempeñen en área gerencial. La muestra será la totalidad de la población o sea veinte (20).

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Datos

Para la elaboración del presente proyecto de investigación, se recabará información a través de técnicas e instrumentos de recolección de información, en este sentido, Méndez (2003) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logrará el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Sabino (2003), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Las técnicas e instrumentos serán un elemento clave en desarrollo de los objetivos planteados.

Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizarán revisiones documentales que permitirá tener las bases teóricas suficientes que servirán de apoyo a las conclusiones. De igual manera, se aplicará una encuesta como instrumento, el cual estará conformado por quince (15) preguntas cerradas, aplicando la escala de Lickert.

Validez del Instrumento

Bavaresco (2004), establece que la validación se refiere al grado en que un instrumento mide lo que se pretende medir. La validación de contenido, se obtendrá de cada ítem del instrumento de recolección de datos. El mismo será presentado a tres (3) especialistas en el área, expertos en Gerencia y Metodología de Investigación, para su revisión pertinente, los cuales realizarán las debidas

correcciones de fondo y forma, a fin de que los ítems guardaran relación con lo que se investiga, verificando la estructuración de los mismos, mejorando la conformación final del instrumento, para su validación.

Confiabilidad del Instrumento

La confiabilidad varió de acuerdo con el número de ítems que se incluyeron en el instrumento de medición según Hernández y Otros (2003). Para el cálculo de confiabilidad se utilizó el coeficiente alfa de Cronbach, y produce valores que oscilan entre 0 y 1.

Técnicas de Análisis y Procesamiento de los Datos

Para realizar el análisis y procesamiento de los datos se utilizarán algunos métodos estadísticos, derivados de la estadística descriptiva, a objeto de resumir y comparar las observaciones que se hayan evidenciado con relación a las variables estudiadas. Los datos que se obtendrán serán analizados cuantitativa y cualitativamente.

Para ello, se calcularán las frecuencias y porcentajes de respuestas dadas por los integrantes de la muestra a los ítems que conformaron el instrumento. Los datos se representarán en cuadros atendiendo a las dimensiones del estudio, contenidas en el cuadro técnico metodológico) y su representación será en cuadros y gráficos de frecuencias y porcentajes, lo cual se expondrá en gráficos, para su mejor visualización

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.- ¿Para fortalecer la gobernabilidad democrática es necesario que la gestión pública mejore la relación entre la sociedad y el Estado?

Tabla 1.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	16	80%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

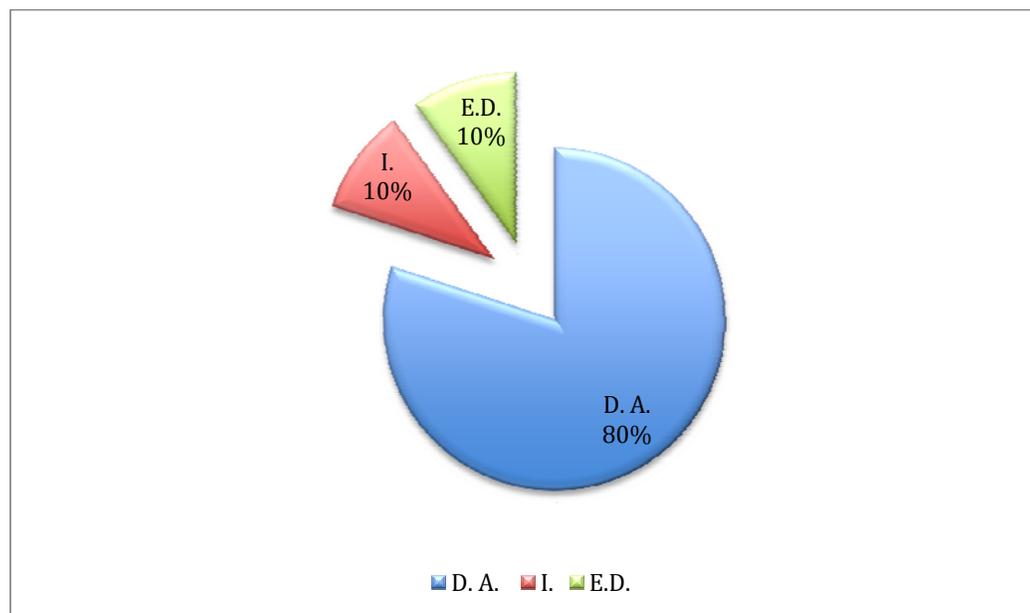


Gráfico 1. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo a los resultados obtenidos, el 80% considera que para fortalecer la gobernabilidad democrática es necesario que la gestión pública mejore la relación entre la sociedad y el Estado, siendo esto afirmativo para la investigación.

2.- ¿La Participación Ciudadana va dirigida a la construcción de estructuras donde los sujetos tienen igualdad de oportunidades?

Tabla 2.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	17	85%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

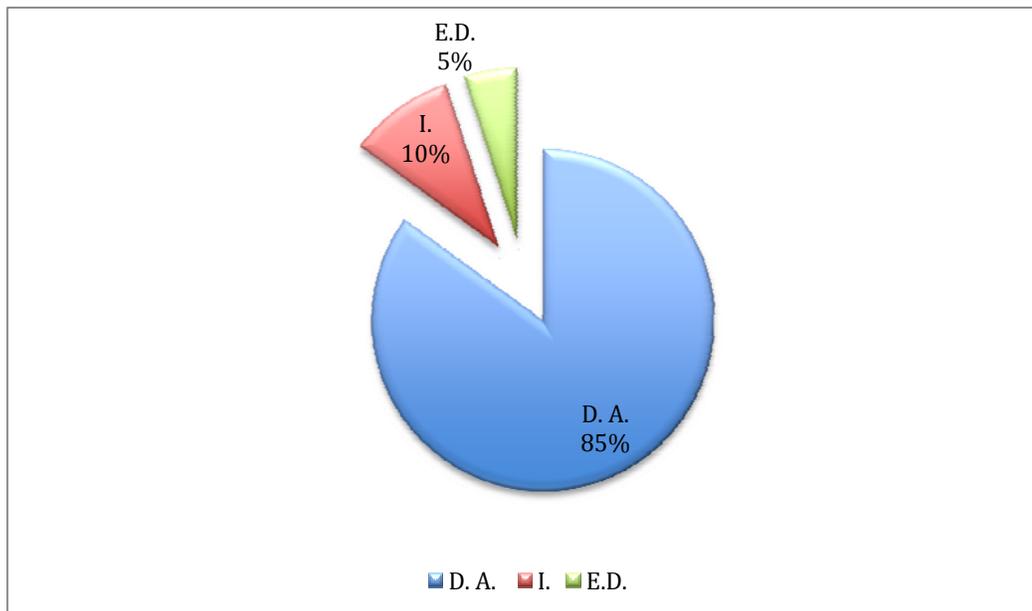


Gráfico 2. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al gráfico casi la totalidad de la población constituida por el 85% están de acuerdo que la Participación Ciudadana va dirigida a la construcción de estructuras donde los sujetos tienen igualdad de oportunidades, siendo ello muy importante, pues la nueva visión de la gestión pública implica mayor participación, mayor efectividad.

3.- ¿La Participación es la interacción con los demás personas para satisfacer sus necesidades que conlleve al proceso de socialización?.

Tabla 3.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	16	80%
Indeciso (I.)	3	15%
En Desacuerdo (E.D.)	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

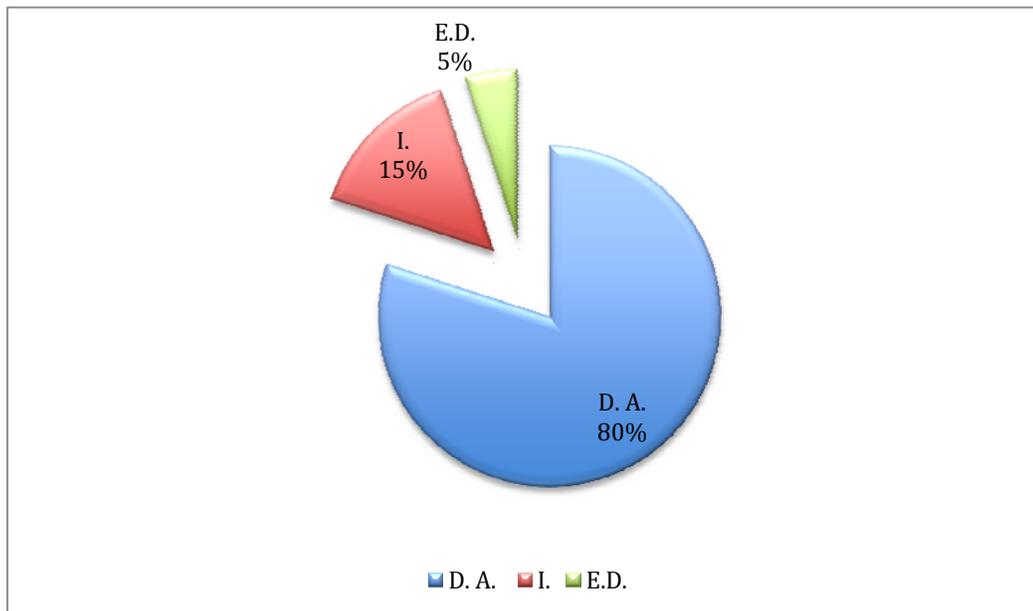


Gráfico 3. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

En el presente ítem el 80% están de acuerdo que la Participación es la interacción con los demás personas para satisfacer sus necesidades que conlleve al proceso de socialización, lo cual viene a repercutir en una satisfacción en los ciudadanos que claman por mejor calidad de vida.

4.-¿Considera usted que con la nueva gestión pública se ha incorporado un modelo eficiente de administración?

Tabla 4.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	9	45%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

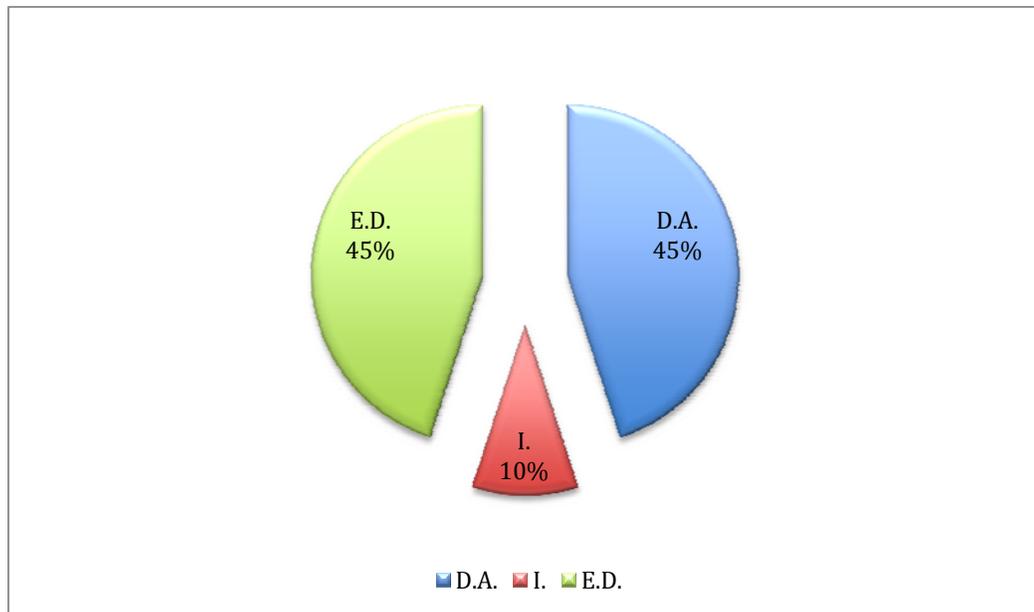


Gráfico 4. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al gráfico se desprende que existe casi una polarización, entre un 47% afirma que con la nueva gestión pública se ha incorporado un modelo eficiente de administración, pero el otro 46% están en desacuerdo con este ítem, pues consideran todo lo contrario, no existe ningún modelo eficiente, situación ésta preocupante.

5.- ¿La nueva institucionalidad cuenta actualmente con ciudadanos y ciudadanas conscientes del papel protagónico que le toca desempeñar?

Tabla 5.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
Totalmente Acuerdo (D.A.)	2	10%
Indeciso (I.)	3	15%
En Desacuerdo (E.D.)	15	75%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

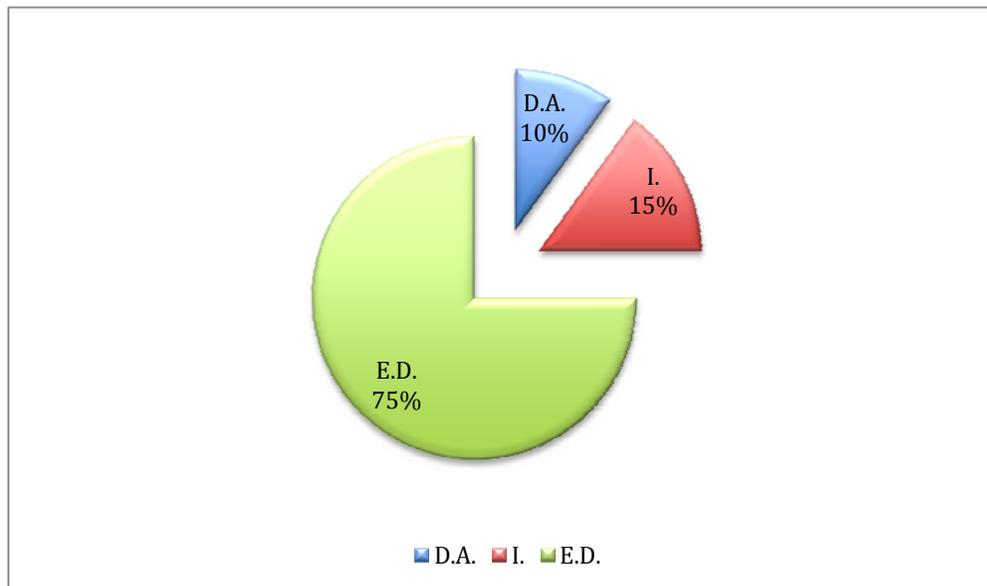


Gráfico 5. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

La mayoría de la población constituida por un 75% están en desacuerdo que la nueva institucionalidad no cuenta actualmente con ciudadanos y ciudadanas conscientes del papel protagónico que le toca desempeñar, aspecto por demás negativo precisamente por ausencia de compromiso y pertinencia con la institución.

6.- ¿Ciertamente la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas con principios de honestidad, eficacia, eficiencia y transparencia?

Tabla 6.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	3	15%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	16	80%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

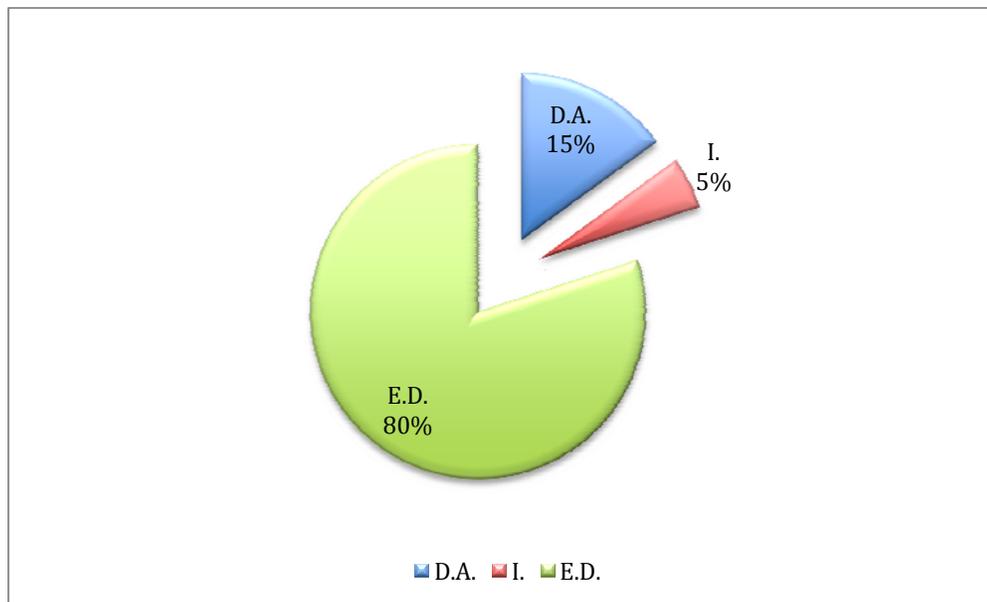


Gráfico 6. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como puede observarse casi toda la muestra referida a un 80% están en desacuerdo y consideran que la Administración Pública no está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas con principios de honestidad, eficacia, eficiencia y transparencia, situación esta muy peligrosa cuando se perfila en la nueva gestión pública mayor participación con ciudadanos más honestos en busca de una eficiente gestión pública.

7.- ¿Debe exigirse una nueva ética social, política a las instituciones públicas?

Tabla 7.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	17	85%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

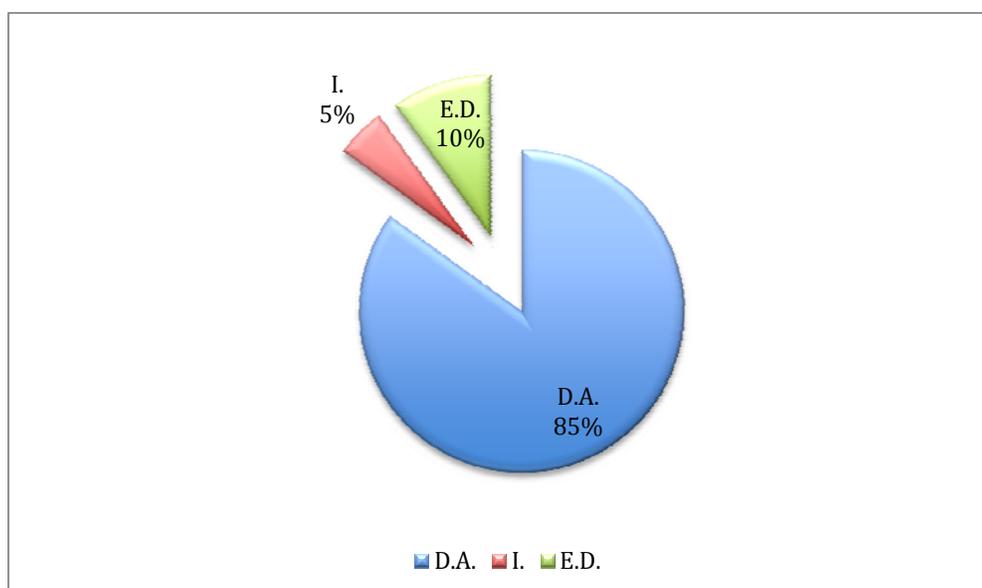


Gráfico 7. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Del gráfico se desprende que casi la totalidad de la muestra el 85% están de acuerdo que debe exigirse una nueva ética social, política a las instituciones públicas, siendo ello realmente un avance para la gerencia participativa como parte del nuevo enfoque de la gestión pública.

8.- ¿El estado siempre está al servicio de los intereses reales del pueblo para impulsar la nueva institucionalidad?

Tabla 8.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	5	25%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

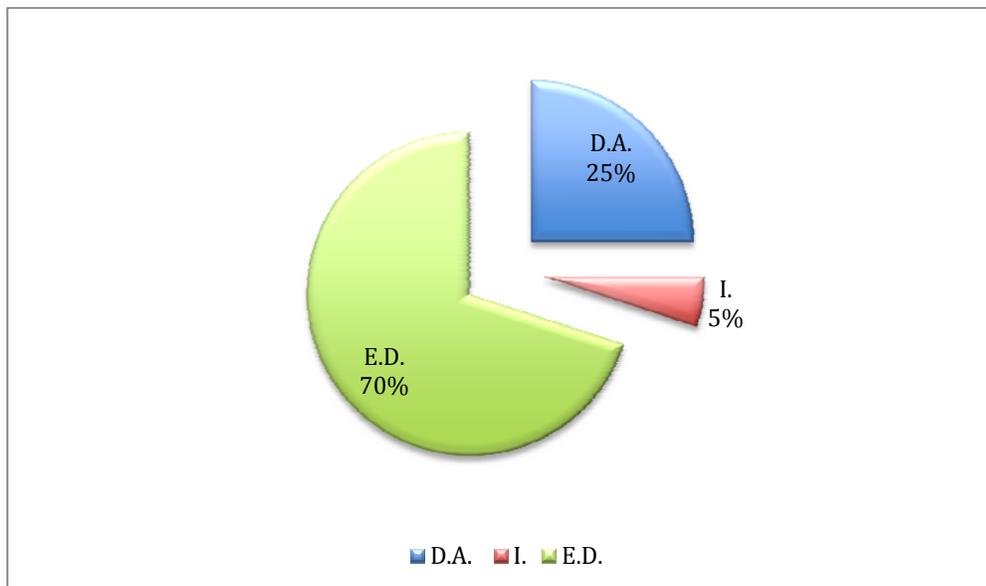


Gráfico 8. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

De acuerdo al gráfico se puede evidenciar que el 70% están en desacuerdo que el Estado siempre está al servicio de los intereses reales del pueblo para impulsar la nueva institucionalidad, constituyendo esto una verdadera preocupación por ser la clave para la construcción del modelo gerencial participativo.

9.- ¿ Con la Gerencia siempre se desarrollan acciones para que se adapten las funciones de planificación, dirección y control?

Tabla 9.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D. A.)	16	80%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

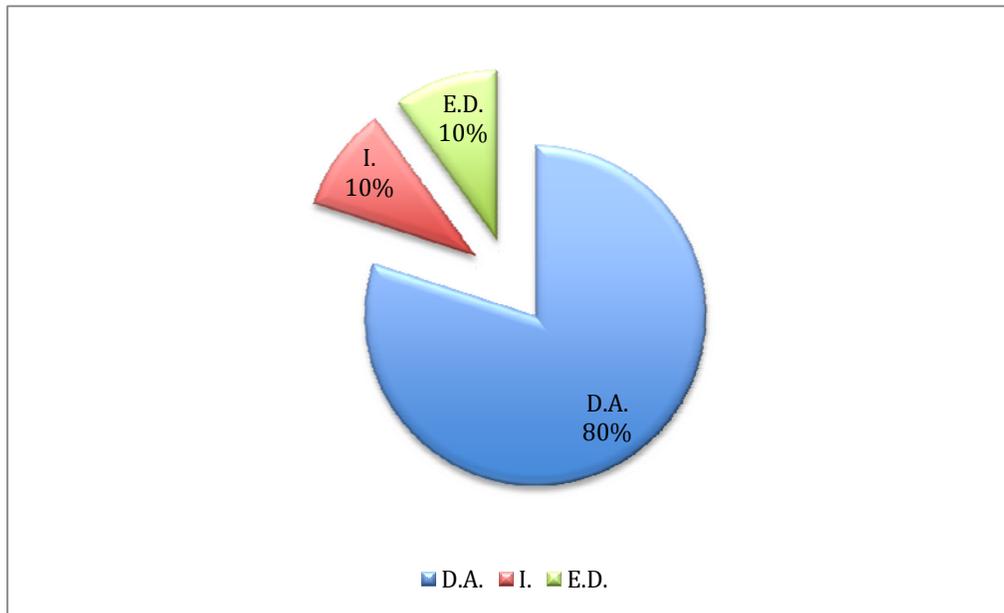


Gráfico 9. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

El 80% están de acuerdo que con la Gerencia siempre se desarrollan acciones para que se adapten las funciones de planificación, dirección y control, siendo ello muy relevante en la conducción de una efectiva gerencia que cumple con los principios básicos gerenciales, como punto de partida para alcanzar mayor productividad en las instituciones.

10.- La gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad sino de la acción de una teoría gerencial

Tabla 10.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	8	40%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

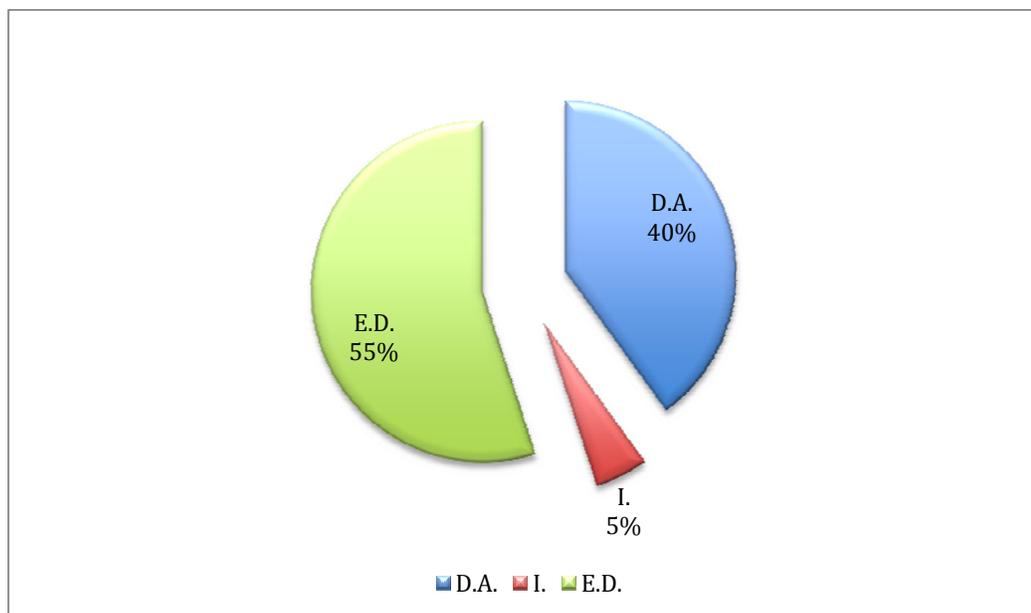


Gráfico 10. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Se observan en el gráfico respuestas casi equiparadas por una parte un 55% están en desacuerdo que la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad sino de la acción de una teoría gerencial, sin embargo un 40% están de acuerdo con el ítem, constituyendo un aspecto positivo en la investigación, por cuanto cualquier gerente requiere los sustentos e informaciones emanadas de la teoría gerencial para la efectividad en las instituciones públicas.

11.- ¿El Gerente siempre es accesible para hablar con sus subordinados y los atiende de manera directa ¿

Tabla 11.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	9	45%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

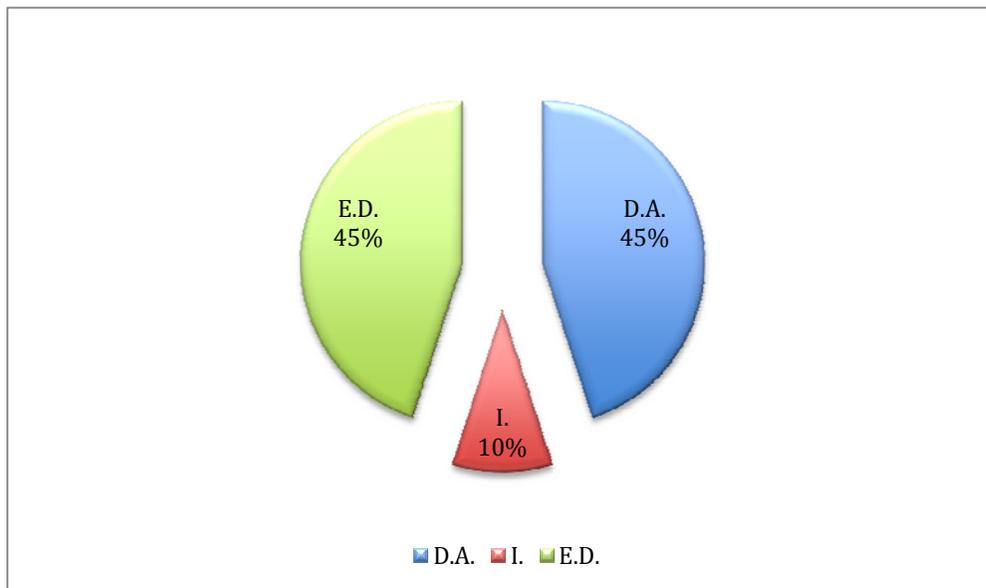


Gráfico 11. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico existe una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el 45% afirman que el Gerente siempre es accesible para hablar con sus subordinados y los atiende de manera directa, sin embargo, el otro 45% considera todo lo contrario siendo negativa su respuesta, existiendo posiciones equilibradas al mismo ítem.

12.- ¿Las relaciones entre el gerente y el personal se funda en los principios de lealtad y respeto mutuo?

Tabla 12.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	16	80%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

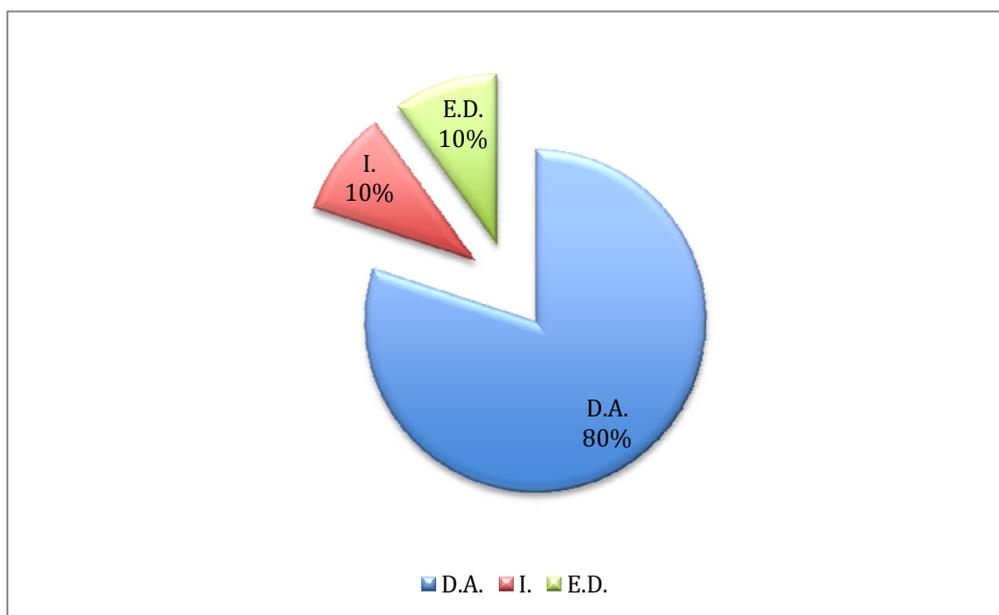


Gráfico 12. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Como se evidencia en el presente gráfico el 80% por ciento de la muestra están de acuerdo con el ítem y consideran que las relaciones entre el gerente y el personal se funda en los principios de lealtad y respeto mutuo, siendo importante para la gerencia aplicada en la gestión pública, según las cualidades de un gerente participativo.

13.- ¿Considera que el modelo gerencial participativo constituye la nueva gestión pública?

Tabla 13.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	3	75%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	15	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

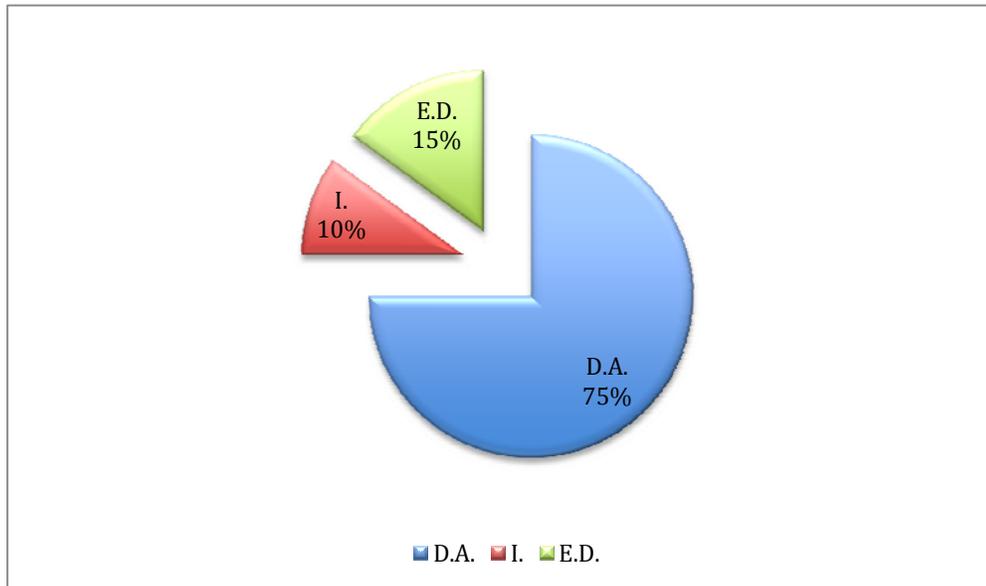


Gráfico 13. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tal y como se aprecia en el resultado obtenido, el 75% están de acuerdo que el modelo gerencial participativo constituye la nueva gestión pública, aspecto importante dado el objeto de estudio.

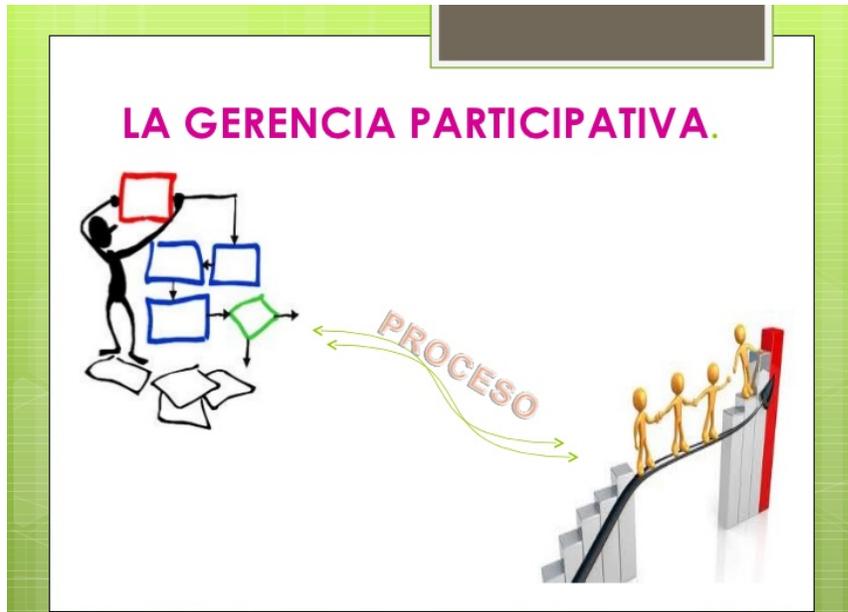


Figura 1: La Gerencia Participativa. Adaptado: Colmenares S, (2017)

14.- ¿Los nuevos paradigmas de la gestión pública representan un acertada aplicabilidad para lograr el cambio institucional?

Tabla 14.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	14	70%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

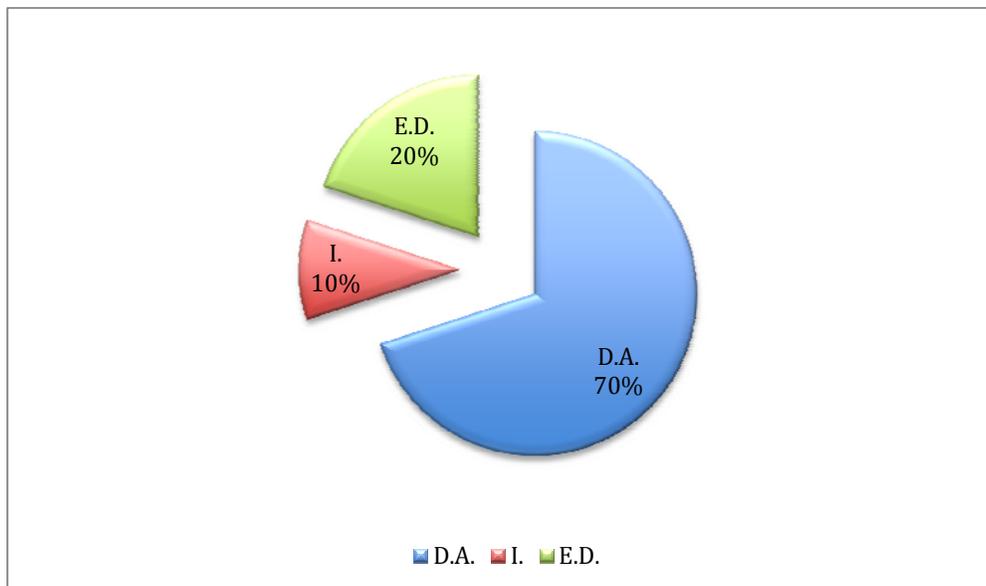


Gráfico 14. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Según se evidencia en el gráfico anterior, un 70% de la muestra opinan y están de acuerdo que los nuevos paradigmas de la gestión pública representan un acertada aplicabilidad para lograr el cambio institucional, constituyendo un aporte positivo a la investigación.

15.- ¿Se aplica la Gerencia Participativa en la nueva Gestión Pública para la modernización de la institucionalidad que ejecute la República?

Tabla 15.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	13	65%
Indeciso (I.)	3	15%
En Desacuerdo (E.D.)	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Colmenares, S. (2017)

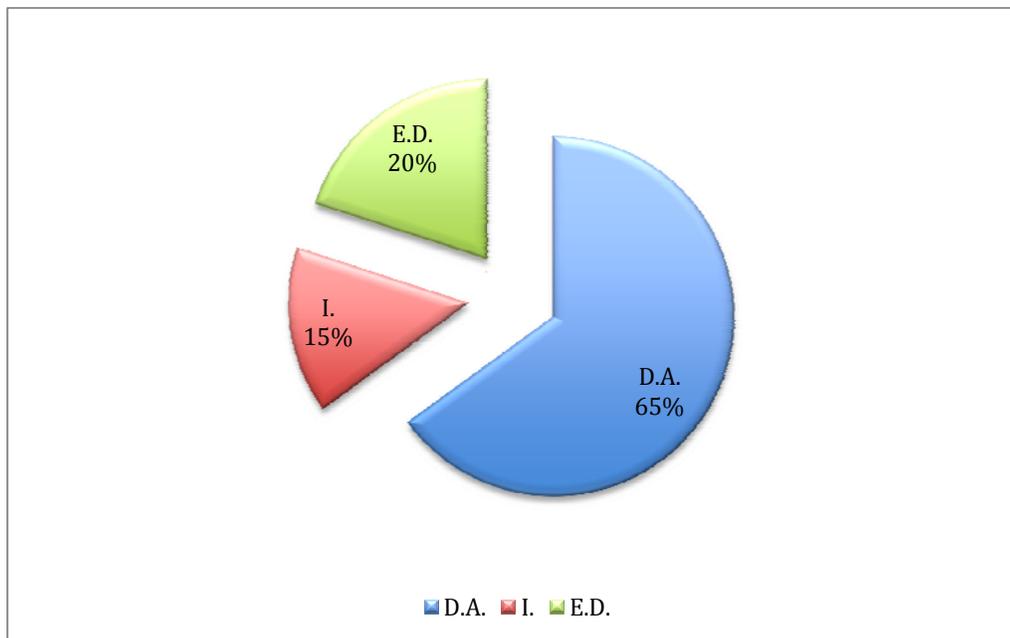


Gráfico 15. Fuente: Colmenares, S. (2017)

ANÁLISIS DE RESULTADOS

Es evidente en este gráfico un 65% casi la totalidad de la muestra están de acuerdo que si se aplica la Gerencia Participativa en la nueva Gestión Pública para la modernización de la institucionalidad que ejecute la República, constituyendo un eslabón importante para la investigación.



Figura 2: Trabajo en Equipo. Adaptado: Colmenares S, (2017)



Figura 3: La Gestión Pública. Adaptado: Colmenares S, (2017)

CAPÍTULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV:1999), ha hecho posible que en nuestro país, se adelantó un proceso que constituye una novedosa y creativa respuesta a los actores que integran la sociedad, impulsando la transformación y consolidación de un modelo alternativo al tradicional de gestión pública, en donde priva la autogestión mediante la participación de colectiva en la solución de sus problemas comunitarios. De esta manera, se van debilitando las estructuras existentes, para dar paso a la construcción de espacios desde las propias comunidades trasladando el poder al pueblo y fortaleciendo la participación y el protagonismo en la toma de decisiones de políticas públicas.

No obstante, es pertinente señalar que el modelo de gestión pública objeto de cambio y transformación ha tenido efectos de relevancia en lo social y cultural, pero aun falta mucho por hacer en virtud de la cultura heredada del modelo caracterizado por relaciones de tipo clientelar, populista entre el Estado y los ciudadanos, en donde la gente ha permanecido pasiva, receptora exigiéndole al “papa” Estado que le resuelva todos sus problemas. El modelo de gestión en emergente, exige un cambio cultural, si no hay cambio de valores no hay cambio social. Por otra parte, en una sociedad basada en la información es necesario el análisis y el entendimiento de que su manejo sea la expresión de un interés social y colectivo y no esté asociado a la explotación de un interés privado.

Este enfoque, da lugar a que la democracia pasa a ser encarada no sólo como medio para alcanzar una asignación de recursos efectiva, sino que también el gobierno a través de las autoridades va perdiendo su cultura de imponer su punto de vista y la comunidad va adquiriendo una visión de poder en la solución de sus problemas a nivel local, regional, nacional, convirtiéndose en autogestionadores de sus recursos y ejerciendo funciones de contralores sociales para el logro de los resultados esperados.

La Participación ciudadana en la gestión pública, viene a constituir un aspecto relevante en la presente investigación, por lo cual es considerada la participación comunitaria como un mecanismo que coadyuva a la materialización de los proyectos en busca de solución a los problemas de la comunidad. Desde los años 90s la Organización Naciones Unidas (ONU) consideró la participación como un eje en sus programas de cooperación técnica en el campo económico y social. En los informes de Desarrollo Humano, publicados desde 1990 se denota la participación como estrategia imprescindible para el abordaje de los problemas sociales del planeta y hoy día continua constituyendo un aspecto importante para la sociedad. Precisa mencionar la Organización para la Cooperación y el Desarrollo (OCDE) en 1993 cuando reconoce que mientras más amplia es la participación de la ciudadanía mayor es el fortalecimiento para alcanzar el desarrollo de un país. En este mismo orden, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) en 1993 destaca a la participación como elemento esencial para el desarrollo humano y que la gente desea avances permanentes hacia una participación cada vez más amplia hasta alcanzar la totalidad. En las sociedades latinoamericanas, la presión por estructuras participativas es cada vez más exigente.

Por su parte, Kliksberg, (1999), señalar que la participación no sólo está referido a lo político, es una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que les afectan directa o indirectamente. Abre espacios de encuentro entre los ciudadanos y el gobierno facilitando el desarrollo de políticas públicas altamente relacionadas con las expectativas y necesidades de la gente. La participación es una práctica que debe estar presente en todos los procesos de toma de decisiones en los asuntos de interés público.



Figura 4: Estilo de Gerencia Participativa. Adaptado: Colmenares S, (2017)

Troudi; Harnecker; Bonilla, (2005), considera que la participación es el mecanismo más idóneo para la toma de decisiones y el control de la ejecución de las medidas adoptadas, para la satisfacción de las necesidades de la población. Este escenario requiere la ampliación de la esfera de los derechos de la comunidad es así como, el Estado se obliga a diseñar políticas que permitan incluir en el sistema económico y social a aquellos que se encuentran fuera de él. Para lograrlo, se hace necesario construir un nuevo tipo de ciudadanía, una ciudadanía más activa y responsable que permita movilizar a la sociedad civil y ampliar su participación en las decisiones políticas del Estado.

En Venezuela esta realidad emergente está dando paso a un Estado promotor de las capacidades creativas de los ciudadanos y de las organizaciones ciudadanas. Hay que provocar un cambio cultural en el hombre y en la mujer, en los habitantes, y al mismo tiempo relegitimar las instituciones políticas y poderes públicos que afectan al Estado. Toca al Estado promover y estimular su conformación de manera de instaurar la democracia participativa y protagónica que establece la CRBV (1999) bajo

los principios de igualdad, justicia y libertad. Dinámica en la cual por un lado, el Estado, busca aminorar cargas y por el otro, la sociedad demanda la incorporación activa en el proceso del diseño ejecución, control y evaluación de políticas públicas. Es así como, se establece un marco normativo que tiende a facilitar la instauración de una matriz que viabilice la corresponsabilidad. Las bases institucionales del Estado previstas en la Constitución, hacen posible la incorporación de mecanismos para que la gestión pública tenga un carácter real participativo.

Se plantea exigencias cualitativamente diferentes a las tradicionales teniendo fuertes implicaciones en la gestión pública. Estamos frente a un proceso donde los viejos paradigmas están cediendo paso a los inicios del desarrollo de nuevos paradigmas. Surgen nuevas demandas de gerencia pública, por esta razón se requiere anticiparse a los problemas que tiene que enfrentar e implementar mecanismos que faciliten soluciones efectivas y eficientes, trabajar con un enfoque antiburocrático, flexible, dinámico.



Figura 5: Modelos de Gerencia Participativa. Adaptado: Colmenares S, (2017)

El Estado venezolano, ha propiciado canales dentro del marco de la CRBV, con el propósito de viabilizar la accesibilidad de la demanda de la comunidad por la solución de sus problemas, dándole al ciudadano instrumentos legales para legitimar competencias y funciones que les permitan ejercer su derecho de participación activa y tener un papel protagónico en la gestión pública.

Es importante destacar que los Consejos Comunales a través del pueblo organizado representa un medio para ejercer de manera directa la gestión de las políticas públicas dentro del marco constitucional de la democracia participativa y protagónicas. Son instancias de participación, articulación e integración entre las comunidades y el Estado, y de esta forma contribuyen a la autogestión y transformación de su entorno local en el ejercicio real del poder popular, fundamentado en la transparencia, rendiciones de cuentas y corresponsabilidad consagradas en la Constitución.

En este sentido, los medios para orientar la conformación de las bases de un nuevo modelo de gestión pública se contemplan en los artículos 6, 62, 70, 71, 72, 141, 143, 299, 311, 315 de la CRBV, (1999) los cuales, establecen disposiciones a los fines de impulsar la participación ciudadana en la gestión pública:

- Previsión de controles sociales y disposiciones sobre la participación ciudadana en la gestión pública (artículos 62, 70, 71,72 y 143) lo cual amplía los dispositivos para el fortalecimiento de los principios de transparencia y responsabilidad.
- Previsión para el desarrollo de la modalidad de gestión por resultados que sirva de base para la asignación de recursos presupuestarios (artículo 315). Se establece que en cada crédito presupuestario debe estar claramente definido el objetivo a que está dirigido, así como los resultados concretos

que se esperan obtener, y los funcionarios públicos responsables de los resultados que se esperan obtener.

- Previsión de los principios de transparencia y responsabilidad que orienten el régimen socioeconómico(artículo 299), la gestión fiscal (artículo 311), la organización y funcionamiento del gobierno y de la administración pública (artículo 6 y 141) invocando los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública.



Figura 6: La Gerencia Participativa. (Emporwerment) Adaptado: Colmenares S, (2017)

Para alcanzar los beneficios sociales en primera instancia, y, consecuentemente los económicos-culturales de manera exitosa, es necesario la cooperación Estado-comunidad mediante la participación ciudadana garantizando transparencia en el que hacer público, y corresponsabilidad lográndose confianza,

credibilidad, factor fundamental para que haya legitimidad de las instituciones públicas, por parte de la sociedad.

Además deben ser implementados en el ejercicio de la Administración Pública y de esta manera materializar los principios constitucionales y en esa medida, inducen a procesos de evaluación del que hacer institucional, fundamentados en indicadores de gestión, a los fines de hacer más efectiva la responsabilidad y la transparencia.

Según opinión de Klisberg (1999), la promoción de modelos participativos significa gerenciar con excelencia, la participación tiene una legitimidad macroeconómica y gerencial y es percibida como una alternativa con ventajas competitivas netas para producir resultados en relación a las vías tradicionalmente utilizadas en las políticas públicas.



Figura 7: La Gerencia Participativa. Adaptado: Colmenares S, (2017)

Desde el punto de vista tecnológico, básicamente en el campo de las Tecnologías de Información y Comunicación (TICs) que ha hecho que hoy se acorten las distancias y el tiempo. Esto hace de todo el globo un solo lugar y es eso el fenómeno de la globalización, que hace de todo el globo un mercado, haciéndonos más interdependiente dentro del marco de relaciones internacionales, donde la autosuficiencia no es posible.

En consecuencia, el papel de las TICs en el proceso de participación ciudadana en la gestión pública mediante el establecimiento de canales de comunicación entre los ciudadanos y el gobierno, permite fortalecer la conformación de estructuras organizativas y modelos de gestión pública que ofrezcan respuestas ágiles, eficientes, de calidad y transparencia a los ciudadanos.

Entendiendo que su manejo haciendo un paralelo con lo que expresa Andrade, J., (2007) de los sistemas de información, las TICs deben expresar un interés social y colectivo y no asociado a la explotación de un interés privado que se limita a conocer única y exclusivamente su objeto. Ahora bien, constituyen herramientas de gran potencia para el apoyo en el desarrollo efectivo de los mecanismos de participación ciudadana y como soporte de gestión para el logro de procesos de rendición de cuentas, gerencias por proyectos, transparencia de la gestión, planificación y presupuesto participativo, el Estado venezolano ha hecho grandes esfuerzos por hacerse presente en la red y abrir espacios de participación por este medio.

Evidentemente, ellas sirven de encuentro para la participación y ejercicio de la ciudadanía en la gestión pública, no sólo en el ámbito político, sino también el acceso a la información en tiempo real sobre las nuevas decisiones que afectan a la comunidad; de igual manera permiten el control del gasto y del ingreso así como, el apoyo a la comunidad través de proyectos donde ella puede intervenir activamente para el desarrollo de la localidad que hasta ese momento se hacía invisible y sin opciones socioeconómicas.



Figura 8: Claves de la Gerencia Participativa. Adaptado: Colmenares S, (2017)

Actualmente, estamos presenciando en nuestro país Venezuela, un proceso de transformación en todas sus dimensiones; el modelo político caracterizado por ser clientelar, populista, en donde la gente se mantiene pasiva, receptora, esperando que el Estado le solucione sus problemas, está cediendo paso a un modelo participativo y protagónico.

En este sentido, que el Estado venezolano, promueve y estimula la instauración de una democracia participativa y protagónica establecida por la CBRV de 1999 bajo los principios de igualdad, justicia y libertad (González, 2001, citado por Díaz, M, 2006), buscando aminorar las cargas y estimulando la incorporación activa de los ciudadanos y ciudadanas en el proceso de diseño, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.

Se establece un marco normativo que hacen posible establecer mecanismos que viabilicen, amplíen y fortalezcan la participación y el protagonismo de la ciudadanía en la decisiones de políticas del Estado así como en la gestión de recursos públicos. Implica esto, un cambio de cultura que permita

instaurar una nueva visión en la solución de los problemas de la comunidad en lo social, cultural, político económico etc.

Los mecanismos de participación de la comunidad en la planificación presupuestaria a objeto de garantizar la materialización de proyectos que permitan atender de manera eficiente y efectiva los problemas que les atañe a la comunidad, a luz de lo establecido en la CRBV en relación a la previsión que hace posible la participación ciudadana en la gestión pública, contribuyendo a: fortalecer y ampliar los dispositivos de responsabilidad; desarrollar la modalidad de gestión por resultados base para la asignación de recursos presupuestarios; estimular y ampliar la transparencia y rendición de cuentas.

<h2 style="text-align: center;">ACTITUD DEL EQUIPO PARA EL TRABAJO PARTICIPATIVO</h2>	
ACTITUD DE ESCUCHAR 	la actitud de escuchar receptiva y activa, tratando de entender el punto de vista de los demás y promoviendo el dialogo constructivo entre los miembros del equipo.
ACTITUD DE COLABORACION 	colaborar siempre es estar dispuestos a poner manos a la obra en aras de la consecución de una meta en común y se capaz de compartir los exitosa y los fracasos con los demás. La primera manifestación de una actitud de colaboración es el respeto
ACTITUD OPTIMISTA 	ser optimista es ser capaz de ver las cosas en un aspecto más favorable. Una actitud optimista es necesaria para el desarrollo de la capacidad de adaptarse a otras personalidades o circunstancias.

Figura 9: Trabajo Participativo. Adaptado: Colmenares S, (2017)

OBJETIVOS DE LA GERENCIA

- ALCANZAR LOGROS
- DESARROLLAR NUEVAS ACCIONES
- MATENER LA PARTICIPACION Y LA SOLIDARIDAD.



Figura 10: Objetivos de La Gerencia. Adaptado: Colmenares S, (2017)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Albavera S, Fernando. (2003). *Planificación estratégica y gestión Pública por Objetivos*. Caracas.
- Aristiguieta, A. (1998). *Introducción a la gerencia pública. Publicaciones internas de la Contraloría General de la República de Venezuela. Gerencia de Publicación y Relaciones Interinstitucionales*. Venezuela.
- Asamblea Nacional (2001). *Ley Orgánica de la Administración Pública*. Gaceta Oficial N° 37.305. Caracas –Venezuela.
- Avalos Roberto (2001). *Propuesta de creación de un sistema de evaluación de la gestión pública por medio de indicadores*.
- Balestrini, M. (1998). *Como se elabora el Proyecto de Investigación*. Editorial BL Consultores Asociados. Consultores Asociados. Caracas.
- Barrios, M. (1998). Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Vicerectorado de Investigación y postgrado. *Manual de Trabajos de Grado de Especialización y Maestría y Tesis Doctorales*. FUNDAPE. Fondo editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas.
- Bavaresco, M. (1997). *Las Técnicas de la Investigación. Manual para la Elaboración de Tesis, Monografías, Informes*. Ediluz, ediciones de la Universidad del Zulia. Maracaibo.
- Bolívar, A. (2004). *Principios que deben orientar la participación ciudadana Grupo de Trabajo sobre Participación. Trabajo de Investigación*. Universidad de los Andes.
- Cartay, R. (2003). *Diseño de un Plan de Participación Ciudadana en la Definición de Prioridades Presupuestarias del Instituto Universitario de Tecnología Coronel Agustín Codazzi de la ciudad de Barinas, Estado Barinas*. Asesor legal del Comité Pro Municipio Alto Barinas.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela* (1999). Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Cornelis, K. (2007). *Pensamiento Estratégico*. Editorial Prentice Hall. México.
- Corrales, M. y Pérez, Y. (2007). *Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Administrativa del Presupuesto Anual de la Dirección de Transporte Universitario de la Universidad de Carabobo*. Trabajo de Grado. Universidad de Carabobo. Venezuela.

- Cunill, N (1997). *Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de Gestión Pública y representación social*. CLAD. Editorial Nueva Sociedad Caracas
- Delgado, Y. Y Colombo, L. (2003). *Conduciendo la investigación*. Editorial Comala. Caracas, Venezuela.
- Fernández G, J. (1996). *La Planificación Estratégica de ciudades*. Caracas.
- Gilbreath, R. (1995). *La estrategia del cambio*. Editorial McGraw Hill. México.
- Herrera, K. (2005). *Gestión estratégica para el sector público. Del pensamiento estratégico al cambio organizacional. Gestión y Política Pública*. Año/vol. XIV, número 002. Pp. 403-407.
- Koontz, W. (2004). *Administración una Perspectiva Global*. 11 Edición. McGraw – Hill. México.
- Ley Orgánica de la Administración Pública*.(2014). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 6.147, de fecha 18-11-2014. Caracas.
- Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos*. (1981). Gaceta Oficial Extraordinaria No. 2.818, de fecha 01-07-1981. Caracas.
- Morales, C. (2005). *Evalúe la Gestión de su Empresa. Más allá de la Estrategia y de los Indicadores*. 3R Editores. Bogotá.
- Martínez, M. (2006). *Papel de la Contraloría Social en el Control y Fiscalización de la gestión Pública en Venezuela*. Universidad José Antonio Páez. Valencia.
- Meneses, A., (2000). *Control de Gestión*. Primera edición. Bogotá.
- Morrisey, G. (1997). *Pensamiento estratégico*. México. Editorial Prentice Hall.
- Satorsola, K. (2006). *Plan Estratégico para la optimización de la Gestión Financiera basada en el flujo de efectivo para las empresas del Calzado*. Caso: Calzados Santors. Trabajo Especial de Grado. Universidad José Antonio Páez (UJAP). Valencia.
- Serna, H. (2003). *Gerencia Estratégica. Planeación y Gestión – Teorías y Metodología*. 3R, Editores LTDA. Bogotá, Colombia.
- Stoner, J y otros. (1996). *Administración*. Editorial Prentice-Hall Hispanoamericana. México.
- Tamayo y Tamayo, M. (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. Editorial Limusa. Cuarta edición. México.

Zambrano B, A. (2001). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Ediciones IESA.
Caracas.