



PENSAMIENTO ESTRATÉGICO PARA LA GESTIÓN PÚBLICA: UNA CONFLUENCIA SOBRE LA PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL

Recibido: marzo 2012. **Aceptado:** julio 2012.

Kadi, Omar

PDVSA, Venezuela

ingenierokadi@gmail.com

Escola, Maryer

PDVSA, Venezuela

maryer.escola@gmail.com

RESUMEN

Bajo un estudio documental de índole comparativo, entre las teorías sobre pensamiento estratégico y gestión pública; se busca explicar el papel que juega este dentro de ella; confluyendo sobre la planificación, organización dirección y control, a través de los avances ideológicos que requieren las organizaciones de este sector, mostrándoles un nuevo modelo de gerencia, basado en los aportes doctrinarios de: Cendrós (2003), Pérez (2004), Herrera (2005), Cornelis (2007), Palacios (2008) entre otros, quienes han desarrollado investigaciones sobre el pensamiento estratégico y/o la gestión pública. En tal sentido, hoy en día existe la confrontación entre las organizaciones de todo nivel en sus campos de acción, buscando cerrar la brecha virtual de apalancamiento de sus gerentes en cuanto a los diversos paradigmas y diversas estrategias políticas regentes en el país suramericano (Venezuela). En virtud de ello, surge la búsqueda de los cambios sociales en la gestión pública con una visión futurista, innovadora y flexible en el tiempo. La investigación es de tipo descriptiva - documental, analizando sistemáticamente las características homogéneas del fenómeno estudiado; se establece documental pues se revisan estudios anteriores con similitud al desarrollado, basados en la obtención y análisis de datos provenientes de materiales impresos u otros documentos.

Palabras claves: Gestión pública, Pensamiento estratégico, Estrategias políticas, Visión futurista.

STRATEGIC THINKING FOR PUBLIC MANAGEMENT: A CONFLUENCE FOR THE PLANNING, ORGANIZATION, DIRECTION AND CONTROL

ABSTRACT

Under a documentary study of comparative nature, including strategic thinking and theories of public management seeks to explain the role it plays within it, coming together on planning, organization, direction and control, through ideological developments that require organizations in this sector, showing a new management model, based on input doctrinaire; Cendrós (2003), Pérez (2004), Herrera (2005), Cornelis (2007), Palacios (2008) among others, who have conducted research on strategic thinking and / or public administration. In this sense, today there is confrontation between organizations at all levels in their fields of action, seeking to bridge the gap leverage virtual of its managers in



terms of different paradigms and different political strategies in the (Venezuelan) South American country regents. In light of this, comes the search for social change in public administration with a futuristic vision, innovative and flexible over time. The research is descriptive - document, systematically analyzing the homogeneous characteristics of the studied phenomenon, since it provides documentary review previous studies similar to that developed, based on the collection and analysis of data from printed materials or other documents.

Keywords: Governance, Strategic thinking, Political strategies, Futuristic vision.

1. INTRODUCCIÓN

La gestión es el proceso de planificar, organizar, dirigir y controlar, así como la capacidad de llevar a cabo lo propuesto, se entiende por gestión pública la capacidad de los actores gubernamentales para ejecutar los lineamientos programáticos de su agenda, tal como lo define Herrera (2005).

Por su parte, la exigencia social y organizacional de una administración eficiente se plantea como el gran reto de este naciente siglo, no solo por razones de competitividad, sino por motivos de sobrevivencia y de un desarrollo con equilibrio.

Seguidamente, la alta gerencia de cualquier organización tanto pública como privada, deben brindar una orientación global y las medidas que serán tomadas en un entorno de negocios, caracterizado por una creciente competencia, complejidad e incertidumbre.

El modelo habitual de las empresas gubernamentales es de carácter jerárquico, normalizado y rígido, modelo que debería ser evaluado y reestructurado para abrirle caminos a los nuevos modelos de organizaciones flexibles, dándole amplitud en el campo operativo enfatizando el papel del liderazgo en la alta gerencia pública.

Estas nuevas tendencias han conllevado, entre otros aspectos del liderazgo y la gestión, que durante los últimos años resurja del pensamiento estratégico, cuyos efectos repercuten en los ámbitos empresarial y laboral, la manera de abordar la gestión pública es incluir aspectos estratégicos en la toma de decisiones gerenciales.

Actualmente nacen otras opiniones dentro de nuevas tendencias mundiales que rodea las organizaciones públicas y los actuales roles en los que se deben desenvolver los altos gerentes corporativos frente a sus promulgaciones esenciales. No obstante, el cambio debe darse en el tiempo determinado, debido que el mismo no existe si no se logra un efecto, por tal razón esta es una diferencia que ocurre a través del tiempo, Gilbreath (1995).

En este sentido, la administración pública está procurando contar con un abanico de pensadores estratégicos que pueden maniobrar con éxito el rumbo de la nación, en otras palabras, cuando se cuenta con personas de distintas características y creencias existe una mayor garantía de continuidad y aceptación tanto a nivel horizontal como vertical en toda estructura organizacional. En efecto, los líderes se mantienen vigentes si cuentan



con sólida formación estratégica, principios y valores que integren la base necesaria para construir lo nuevo (Cortina, 1996).

La actual investigación pretende desarrollar la inherencia e importancia del pensamiento estratégico en la gestión pública, precisamente en estos momentos cambiantes (avances desde un modelo capital de intrínseco desarrollo, hacia un modelo más abierto y dirigido a las acciones sociales, es decir, más para la sociedad en general que para un selecto público) que experimenta el país venezolano, enmarcados en tiempos de revolución, conducentes a su vez en todos los sentidos, político, social y económico.

En tal caso, no se puede predecir si el pensamiento estratégico será la base para lograr el cambio en los líderes públicos o en sus organizaciones, por eso a través de este artículo se pretende sembrar un deseo de cambio futurista y prolongador en las próximas décadas.

2. LA GESTIÓN COMO SINÓNIMO DE PLANIFICACIÓN, ORGANIZACIÓN, DIRECCIÓN Y CONTROL DE TODO PROCESO PÚBLICO

El término sobre gestión enmarca diferentes aspectos desde el punto de vista gerencial, reconociéndose también como un proceso equivalente a la administración, en todo ámbito la misma implica una relevancia contundente considerando pertinente conocer cómo funciona y cuál es su naturaleza, se citan autores que coadyuvan a la afirmación de capacidad que se tiene al hacer gestión para lograr los fines.

Para Ivancevich (2005), la gestión es el proceso comprendido por una o más personas para coordinar las actividades laborales de otras, con la finalidad de lograr resultados de alta calidad que cualquiera, trabajando sola, no podría alcanzar.

Por su parte, Stoner (2006) define a la administración, (entendiéndose como proceso equivalente a la gestión) como el proceso de planificación, organización, dirección y control del trabajo de los miembros de la organización y de usar los recursos disponibles de la organización para alcanzar las metas establecidas. Sin un ciclo completo de gestión, no se optimizarían los procesos en toda organización, sea cual fuese su naturaleza, públicas o privadas.

Dentro de toda organización se realizan ciertas actividades o deberes, al tiempo que se coordinan de manera eficiente y eficaz el trabajo completo de todas las personas integrantes de la misma. En la actualidad la mayor parte de la literatura organiza en cuatro funciones el proceso de administrar o gestionar, conocidas como: planificar, organizar, dirigir y controlar. A continuación se describe brevemente que abarca cada una.

Planificar implica el proceso de fijar metas, establecer estrategias y trazar planes especiales para coordinar actividades, la organización consiste en determinar qué hay que hacer, cómo hay que hacerlo y quién va a hacerlo, la dirección conlleva a motivar, dirigir a los participantes y resolver conflictos, por último se completa el ciclo no de forma cerrada, sino de forma continua con el proceso de control en donde se vigilan las



actividades para asegurarse de que se realizan como se planificaron, completando e iniciando nuevamente el ciclo de la gestión.

¿Este esquema describe lo que realiza un líder o gerente dentro del proceso de gestión? ¿Siempre se planifica, organiza, dirige y controla? En realidad en la práctica no siempre se sigue esta secuencia lógica, pero esto no niega la importancia de las funciones básicas de todo gerente (Stoner, 2006). Cualquiera que sea el orden en que se desempeñen las funciones el hecho es que los gerentes planifican, organizan, dirigen y controlan, cuando gestionan (administran). De allí la importancia y base de la gestión dentro de todo proceso de pensamiento estratégico que se involucre en la gerencia pública; naciendo la controversia entre gerencia y gestión.

De ello, valga aclarar con base en el Diccionario de la Real Academia Española, consultado en su sitio web oficial: www.rae.es, del latín *gestiō*, el concepto de gestión hace referencia a la acción y a la consecuencia de administrar o gestionar algo. Al respecto, Stoner (2006) enfatiza que decir gestionar es llevar a cabo diligencias que hacen posible la realización de una operación comercial o de un anhelo cualquiera. Mientras que Administrar, por otra parte, abarca las ideas de gobernar, disponer, dirigir, ordenar u organizar una determinada cosa o situación.

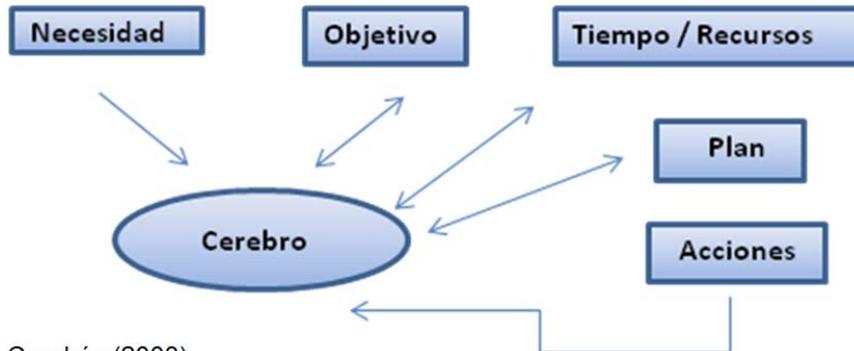
Seguidamente gerencia de la misma fuente (www.rae.es), y en contraparte con Stoner (2006); es más referido a la acción de hecho u ocupación de cargo de una persona; es decir, se utiliza para denominar al conjunto de empleados de alta calificación que se encargan de dirigir y gestionar (gerencia involucra gestión, lo contrario no existe), los asuntos de una empresa.

3. ENFOQUE DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UN PROCESO EMERGENTE Y DINÁMICO EN LA GESTIÓN PÚBLICA VENEZOLANA

Según Cendrós (2003), la especie humana es aquella que posee la mayor capacidad para el desarrollo sobre pensamientos, por ende para los de corte estratégico, por lo cual se ha desarrollado, y de allí su supremacía sobre las demás. Desde la aparición del Homo Sapiens (un hombre que se conoce a sí mismo), y aún frente a la adversidad y a la necesidad de sobrevivir, el individuo se ha visto en la obligación de pensar estratégicamente y de formular planes.

En la Figura 1, se esquematiza la forma en que el cerebro procesa estratégicamente la satisfacción de una necesidad: en primer lugar, detecta una necesidad insatisfecha para formular a continuación un objetivo que considera necesario alcanzar para poder satisfacerla; luego, diseña un plan sobre la base de los recursos disponibles en el tiempo y el espacio, ordenando acciones y haciendo evaluaciones en función de normas previamente establecidas de acuerdo al nivel de satisfacción alcanzado. En este punto, decide si concluye el proceso, redefine el objetivo o reformula el plan. El proceso se hace cíclico hasta satisfacer dicha necesidad considerando las normas indicadas.

Figura 1. El proceso de pensar estratégico



Fuente: Cendrós (2003).

Igualmente pensarán (Funcionarios y/o Servidores Públicos) desde ahora, quienes manejan las principales oficinas, corporaciones, gerencias, superintendencias y demás áreas de la administración pública en Venezuela. Con todo ello solo se desea que estos tengan éxito en sus planes y logren desarrollarlos, sin ser señalados o vejados por el fracaso, o bien; por no haber tenido una planificación que debe ser estratégica sine qua non, es decir, debe aceptar la flexibilidad, los cambios y las adversidades ajenas al factor humano.

Desde el enfoque de la Gestión Pública, el Pensamiento Estratégico se entiende como organización o sistema que exhibe vida, en esta medida las interacciones que establece con el entorno propician una serie de fluctuaciones que pueden comprometer su perdurabilidad, traducida en éxito o en fracaso.

Encarando a la supervivencia de las organizaciones públicas, los modelos tradicionales en el campo de la estrategia se orientaron hacia aspectos como los costos, los gastos y la rentabilidad. En contraste con lo anterior las nuevas realidades, complejas y alejadas del equilibrio impulsan el desarrollo de aproximaciones o modelos explicativos más integradores que al considerar la existencia de múltiples factores contextuales así como resultados posibles, generan un crecimiento verdaderamente sostenible. En esta medida, Pérez (2004) explica que el pensamiento estratégico se consolida hoy como un concepto incluyente y comprensivo.

Bajo las actuales condiciones de cambios acelerados propios del actual entorno global, la investigación sobre pensamiento estratégico enmarcado dentro de la gestión pública; se plantea como una de las tantas vías posibles o solución pertinente a los problemas de dirección, que enfrentan actualmente las organizaciones públicas de Venezuela.

En este artículo se pretende compartir el conocimiento esencial del pensamiento estratégico de manera sencilla para contribuir a que la gestión pública sea más óptima en cuanto a la eficiencia, eficacia, transparencia, disciplina fiscal, discrecionalidad, rendición de cuentas, economía y calidad al menor costo. Se describe desde varias percepciones,



la planeación prospectiva y estratégica como instrumento de gestión estratégica, táctica y operativa capaz de producir un escenario a futuro óptimo y deseable en todos los aspectos, de tal manera que se logre viabilizar en las sociedades, economías y conocimiento, visualizando la información como una forma de contribuir a la mejora de la calidad de vida universal.

La prospectiva estratégica inicia su desarrollo como concepto en los años 90, donde la anticipación de la prospectiva se pone al servicio de la acción estratégica y proyecto de la empresa o institución; evolucionando su concepción a la fecha hacia un enfoque de pensamiento estratégico (Cornelis, 2007).

Ahora bien, el pensamiento estratégico o prospectiva permite analizar los posibles escenarios que se abren al entorno y una vez seleccionado el escenario, apuesta articular las acciones estratégicas pertinentes. Siendo el futuro la razón de ser del presente, teniendo que preocuparse por el futuro, porque es allí donde van a vivir y tienen que vivir bien, ello implica cultivar el pensamiento estratégico global.

Siendo entonces, la construcción del futuro la visión de largo plazo, la transformación productiva y la transición hacia una sociedad y economía del conocimiento posible, probable y deseable en un escenario optimista; aunque los actuales desafíos enfrentados a nivel mundial en el orden económico, social, político e institucional se han visto agravados por la velocidad y magnitud de los cambios provocados por las nuevas tecnologías, la información y el conocimiento (Palacios, 2008).

4. GESTIÓN PÚBLICA COMO ESTILO DE GOBIERNO EMPRESARIAL.

En línea con Cornelis (2007), dentro de todo estilo de gobierno a principio se desarrollarán los rasgos generales de la nueva gestión pública, que denotan una filosofía gerencial dominante en la agenda de la administración que representan, cuyo origen versa en países como el Reino Unido, Nueva Zelanda y Australia, extendiéndose luego a naciones como Canadá, Estados Unidos de América y varios países más.

En los tres primeros países se le conoce como el modelo Whitehall, por conjuntar a naciones que propagan la cultura anglosajona. La nueva gestión pública consiste en un movimiento de reforma del sector público, basado en el mercado como modelo de relación política y administrativa, cuyo sustento doctrinario está fundamentado en la opción pública, la teoría del agente principal, la gerencia de la calidad total y la economía de costos de transacción.

El gobierno, como ente empresarial y empleador, se está gestando dentro de un panorama, en el que los regímenes emergen bajo una visión inédita del mundo administrativo de América, donde nuevos entes aparecen por doquier, menos en el gobierno burocrático, cuando esos entes son el único remedio para sus males.

Sin embargo, es de estimarse que el gobierno venezolano asuma una reforma hacia nuevos estilos administrativos, guiados bajo su estilo socialista pero futurista, porque lenta, silente y quietamente emergen otras clases de instituciones públicas que son



frugales, descentralizadas e innovadoras, como de una manera son vistas las PYMES (pequeñas y medianas empresas). Paralelamente, siendo flexibles y adaptativas, están prontas a aprender nuevos métodos cuando cambien las condiciones donde operan, modeladas en las empresas que operan en el mercado, ellas laboran con base en la competencia, pero con accionar y sentido de protección más marcado.

Es por ello que dichas entidades desempeñan sus funciones buscando la creatividad y eficiencia, constituyendo uno de los mejores futuros del gobierno, lo cual es la marca de ellos, en su nueva ideología del poder delegado; asumido por personas de la sociedad común (del pueblo) que manejen los discursos, siendo a su vez quienes exijan el estar capacitadas para cada área que representen, considerándose como pensadoras estratégicas del cambio.

Por su parte, el gobierno y la empresa, a criterio de Ochoa (2008), son instituciones esencialmente diversas porque, entre otras cosas, los líderes empresariales están motivados por la ganancia, en tanto que los dirigentes gubernamentales tienen el deseo de reelegirse. Otra diferencia central es que las empresas obtienen la mayor parte de sus recursos de su clientela, mientras que los gobiernos lo hacen de los contribuyentes. En suma, la empresa privada está animada por la competencia, mientras que los gobiernos recurren a los monopolios. Sin embargo, no siendo el gobierno una empresa, ello no obsta para que no se pueda transformar en más empresarial. Cualquier institución pública o privada puede ser empresarial, del mismo modo que como cualquier institución puede ser burocrática.

Con base en todo lo anterior, se induce que la administración pública es el acopio de funciones desempeñadas por los órganos de la república, de los estados y municipios, cuyo designio es satisfacer y compensar las necesidades corrientes de la población en cuanto a los servicios públicos.

Finalmente, y de de acuerdo con Cortina (1996), Vargas (1998), Aristiguieta (1998), y Francés (1999), se pueden hacer reflexiones y desdoblarse en el tema, reconociendo que existe una profunda convicción sobre la ausencia de los principios y los valores éticos en la administración pública, lo cual es uno de los males que mayor daño produce a todas las sociedades; erosionando la confianza de la sociedad civil en sus dirigentes, lográndose traducir en cuestionamientos, apatía y desgano de los ciudadanos hacia las instituciones del Estado. Por lo que se reafirma que la gestión pública se funda en las acciones cometidas por la alta gerencia del estado y la derivación producida de su administración.

5. ENFOQUE TEÓRICO DEL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA APROXIMACIÓN HACIA LA TRANSFORMACIÓN DEL SISTEMA SOCIAL

Adecuados a lo que promulga Pérez (2004), el modelo del nuevo pensamiento estratégico se resume en la creación de un pensamiento dinámico, donde se vive en un ambiente competitivo y globalizado; en proceso de cambio que continúa día a día en ascenso debido a una constante transformación del sistema social. Los administradores se enfrentan a un fuerte movimiento en la estructura de la administración, donde las grandes organizaciones tienen que modificar sus políticas de personal, de compensación



y de promoción, a su vez, tienen que cambiar las expectativas y la visión de grupo administrativo, entre otros.

El cambio, de acuerdo con Palacios (2008), es toda modificación observada en la cultura o la estructura de un sistema organizacional y que posee un carácter relativamente perdurable. Y este puede ser completo o incompleto, total o parcial, planeado u obligado, rápido o lento en las personas, en la estructura, en las organizaciones, lo que obliga a una adecuación de los comportamientos conductuales y a una sensibilización consciente de flexibilidad por parte de las personas intervinientes en el proceso de cambio, con el objeto de minimizar sus efectos. Estando compuesto por una serie de principios como son:

- Establecer que todo cambio debe darse mediante la ejecución de pasos mínimos en la dirección deseada, con el objeto de vencer la inercia que se genera con cada paso dado (principio minimalista).
- Lograr el objetivo de llevar el curso de los acontecimientos hacia una situación deseable (acción radical).
- Tomar en cuenta que cuando hay una acción radical muy grande, superior a un cierto nivel adecuado, es capaz de generar el efecto contrario (efecto péndulo).
- Ejecutarlo gradual y progresivamente, estableciendo las metas a alcanzar, de manera que sea más fluido, menos traumático y mejor destinado al éxito.

En este sentido, se requiere que la gestión pública utilice el cambio como un aliado que presenta oportunidades, pero sin menospreciar los nuevos desafíos que representa debido a la velocidad en la que se producen los mismos, por la facilidad de acceso a la información, nuevos productos y servicios, globalización de la economía, nuevos mercados, nuevos competidores y esquemas de producción obsoletos, todo en un ambiente dinámico, turbulento y riesgoso.

Sin dejar de considerar que los verdaderos cambios se realizan a nivel de las personas, por lo tanto, se requiere un recurso humano aliado a la idea del mismo, especialmente los que pueden ser agentes de transformación, como los gerentes, de quienes se espera una mentalidad diferente, que los lleve a generar tácticas y estrategias que vayan más allá de lo directamente experimentado por la mayoría de las personas, tal como lo reafirman Pérez (2004) y Ochoa (2008).

6. EL PENSAMIENTO ESTRATÉGICO: UNA HERRAMIENTA EMPRENDEDORA PARA LA CONSECUCCIÓN DE OBJETIVOS Y RESOLUCIÓN DE PROBLEMAS

Con base en esto, Herrera (2005) en una de sus publicaciones dirigidas al sector público, expone que el pensamiento estratégico es una de las herramientas más útiles que todo emprendedor o profesional podría cultivar. La visualiza como una inversión de valor incalculable, principalmente por la connotación del pensamiento estratégico sobre la consecución de objetivos y la resolución de problemas, dentro de un marco contextual



concreto, es decir, identifica al pensar estratégico como un instrumento para conseguir lo deseado, en una de sus mejores formas, buscando vencer las dificultades.

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

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

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

- El juicio razonado, aunque suele basarse en información inadecuada es lo más importante que la organización pública espera de sus directivos.

- Para ser efectivo, el juicio colectivo depende de quienes tomen las decisiones importantes tengan una visión clara y consistente de lo que debe ser la administración futura de la gestión pública en dicho organismo.

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

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

- Llegar a un acuerdo sobre estos elementos entre los miembros de una junta directiva o equipo administrativo público es un prerrequisito esencial para la planeación efectiva.

Luego de conceptualizar el pensamiento estratégico, se puede establecer que la administración pública, en general, se encuentra en una encrucijada, por una parte, las nuevas tendencias obligan al Estado a disminuir su participación en las economías nacionales (Estado Mínimo), por el otro; aumentar su eficiencia y responsabilidad que le encomiendan las demandas ciudadanas, en específico la atención a las políticas sociales; es decir, se parte de la premisa que un Estado mínimo es un imperativo en nuestros tiempos (entendiéndose a este como poco interventor en la economía), el cual debe de ser lo suficientemente funcional y legítimo en las actividades que realiza, tal como lo expone Ochoa (2008).



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

Esta realidad no se limita a las fronteras, sino que a su vez, es la debilidad de las instituciones públicas en América Latina en general, como lo cita Ochoa (2008), en un contexto en crisis y acelerados cambios como el actual, estableciendo a las administraciones públicas, entre ellas las venezolanas, la inminente necesidad de buscar nuevas, creativas y revolucionarias formas para lograr el aprovechamiento máximo de los recursos en términos de eficiencia así como la productividad. El asumir el personal gerencial, adscrito a estas instituciones, una actitud gerencial estratégica, que le permita actuar en forma proactiva, con una amplia visión única de la institución; representa el factor clave, para lograr el cometido social de estas instituciones.

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

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

Se plantea que a través de dicha gestión pública se desarrollen los planes de pensamientos estratégicos del personal directivo adscrito a cualquier organización gubernamental, quienes constituyen un medio vital para el proceso de revalorización y modernización del Estado, en el sentido que cataliza el proceso comunicacional y de integración con la comunidad de su contexto, el cual promueve los mecanismos estratégicos de participación ciudadana que coadyuven al desarrollo del mismo.

Dentro de este orden de ideas, y sobre la base de los resultados presentados en documentos anteriores, Palacios (2008) establece la existencia de un nivel de asociación bajo, entre el pensar estratégicamente y los perfiles de varios líderes de la gestión pública venezolana, sobre todo en áreas de atención al personal o primarias; lo cual indica que la actitud, la cultura y las herramientas empleadas dentro de organizaciones pequeñas, por citar algunas; no son determinantes para alcanzar una eficiencia dentro de las mismas; ya que la variable pensamiento estratégico se maneja mediante el desarrollo de diversos factores tanto internos como externos, por consiguiente el pensamiento estratégico se encuentra dentro de esos factores internos que son controlados por los directores de las instituciones gubernamentales, quienes exponen que no lo manejan.

Apegados a Piñeiro y otros (2007) se evidencia en Venezuela la falta de una visión gerencial de largo plazo, el deterioro continuo en la capacidad de legitimación pública, así como esa misma debilidad capacidad técnico-gerencial, los bajos niveles de formalidad y



orden en cuerpo directivo de las corporaciones gubernamentales, la carencia de sistemas de alta dirección, la ausencia de diseño estratégico, enmarcada a lo que verdaderamente busca la gestión clara y revolucionaria del Gobierno Nacional, escasa vinculación con el plan de gobierno que desarrollan algunas organizaciones públicas.

De esta manera se diluye la idea de que todas estén enmarcadas en las líneas del Proyecto Nacional Simón Bolívar (Despacho presidencial de la República Bolivariana de Venezuela, 2007-2013), resaltando en su lugar una inexistencia de sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño (evaluaciones gerenciales en cada desempeño técnico o administrativo), así como la baja capacidad de respuesta a los problemas que afectan el nivel de vida de la población.

7. INNOVACIÓN: PENSAMIENTOS ESTRATÉGICOS PARA DAR PASOS SEGUROS DENTRO DE LA GESTIÓN PÚBLICA

Según Escorsa (1997), la innovación es el proceso en el cual a partir de una idea, invención o reconocimiento de una necesidad se desarrolla un producto, técnica o servicio útil hasta que sea comercialmente aceptado, de acuerdo a este concepto, innovar no es más que el proceso de desarrollar algo nuevo o que no se conoce a partir del estudio metódico de una necesidad, ya sea personal, grupal u organizacional, para lograr una meta económica. En el caso de la aplicabilidad del estudio, el vínculo innovador sería el pensamiento estratégico siendo así, el cliente la gestión pública que se desarrolla en Venezuela.

Para los venezolanos en general se hace necesario tener una gestión pública que los dignifique y los atienda efectivamente en sus penurias, carencia que se vislumbra en todos los escenarios posibles, a lo cual Ochoa (2008) le indica que a finales de los noventa cuando recién nació un nuevo gobierno que se presentó al proceso electoral con un proyecto de Estado y sociedad alternativo al neoliberalismo, asistieron en Venezuela a un proceso de transformación impulsado por el Estado venezolano a través de políticas estatales, promotoras de la equidad, la justicia social y la democracia participativa, donde deben entonces emanarse los innovadores con pensares estratégicos que hagan que dichas acciones encajen cuasi perfectamente en todos los escenarios habidos, sin tener discordancia por aristas de índoles diferentes.

Continúa estableciendo Ochoa (2008), que se está en un proceso que ha pasado por la transformación del propio Estado, el cual ha definido a través de un nuevo marco constitucional, nuevas leyes, programas, proyectos y otras formas de prescripción de las orientaciones transformadoras, tanto en lo que respecta a fines como a estrategias o procesos para formular e implementar estas orientaciones, bien llamadas políticas públicas.

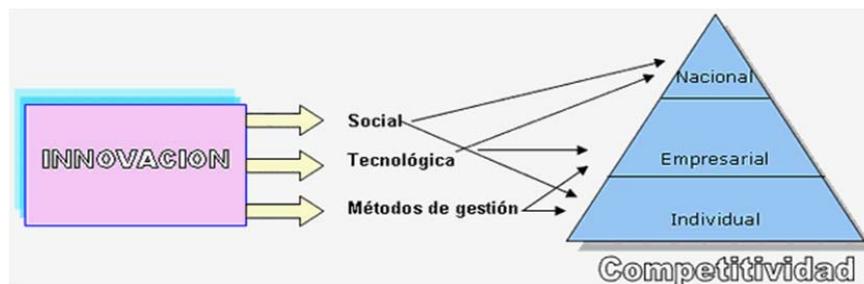
Por su parte todo esto se encadena a la protagónica y reciente participación ciudadana, la cual ocupa los primeros lugares en las acciones de la gestión pública venezolana, representando la punta de lanza para el nuevo proyecto de país que se enmarca en el primer plan socialista de la nación suramericana, Proyecto Simón Bolívar (Despacho presidencial de la República Bolivariana de Venezuela, 2007-2013); cuya

razón existencial es la suprema felicidad como primera línea matricial de acción. Línea que además enmarca la verdadera y protagónica participación del ciudadano, dándole además voces y votos para decidir sus caminos en la nueva república.

A todo lo anterior, Ochoa (2008) refiere que cuando se inició el proceso de transformación a fines de los noventa, comienzan las evidencias de la importancia del tema, teniendo más de 25 artículos de la nueva constitución a favor, los cuales 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 (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela) 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, en este punto se inicia todo un aparataje de innovación que se debe asociar a todos los niveles o competencias mantenidos y desarrollados actualmente por el estado venezolano.

Figura 2. Tipos de innovación vs. Niveles de competitividad



Fuente: Escorsa (1997).

En la misma línea se encuentra la verdadera innovación de este gobierno para la gestión pública, en la cual se ve un excelente trabajo al recalcar la intensidad de inmiscuir el pensar estratégicamente, donde se entrelazan accionares políticos – sociales – culturales – étnicos; dicha innovación la constituyen los Consejos Comunales, los cuales a criterio de Ochoa (2008), surgen en el contexto de fracaso de los Consejos Locales de Planificación Pública, instancias del aparato público municipal con participación mayoritaria de las organizaciones sociales, pero cooptados por viejas prácticas clientelares.

Es por ello que desde la promulgación y ejecútese de la Ley de los Consejos Comunales (Asamblea Nacional, 2006), se vienen constituyendo los espacios organizativos de encuentro de la diversidad de organizaciones sociales, al igual que las funciones que se les han asignado, promoviendo la profundización de la organización social. Entre sus funciones se encuentran: elaborar el plan de desarrollo de la comunidad, diseñar los proyectos de desarrollo a ser financiados por el Estado, ejercer contraloría social para finalmente administrar por intermedio de los bancos comunales los recursos asignados, debido que hoy día van más allá cuando se les confiere carácter jurídico y se



les brinda el beneficio para contratar con entes públicos y ser constructores y gerentes de las obras que de desarrollen en sus jurisdicciones.

Sin lugar a dudas, la promoción de los consejos comunales ha reimpulsado la verdadera y protagónica participación social; estrategia innovadora (empoderando al ciudadano para tomar decisiones amparadas en la CRBV) considerada clave para el desarrollo de la justicia social, tan apalancada por las bases minoritarias, quienes son las más vulnerables ante una gestión pública no pensada bajo los lineamientos estratégicos de la gerencia social.

8. CONCLUSIONES

Primeramente, se concluye con base en situaciones de interés para el país; más que en base a postulados o teorías meramente desarrolladas por autores; todo referido a los escenarios actuales que se desenvuelven en cada una de las oficinas, gerencias, ministerios o empresas públicas del Estado venezolano. Claro está, sin dejar de contrarrestar dichas realidades con enunciados probados de autores reconocidos en la materia, que den un valor mayor y por ende carácter científico a los resultados obtenidos, tras el desarrollo comparativo; entre el pensamiento estratégico (teorías) y las realidades de la gestión pública de este suelo suramericano (realidad).

Inicialmente, esas transformaciones sobre la realidad de la gestión pública venezolana vista como una perspectiva escudriñada en el país suramericano; ante todos los escenarios de transición regentes, nos lleva a pensar como autores; que dichos cambios serán los que resulten beneficiosos a los nuevos enfoques que enrumban a la quinta república, tanto en su instauración sobre una naciente gestión pública como dentro de un modelo de nueva geometría de poderes, llámense; sociales, protagónicos y/o participativos.

Recalcando que todos los esfuerzos deben estar dirigidos en una sola directriz, para que las organizaciones públicas garanticen una excelente gestión venezolana; pudiendo adaptarse con éxito al entorno internacional, el cual se plantea claramente en las líneas estratégicas de acción del Primer Plan Socialista de la Nación (2007-2013) donde se esbozan las líneas potenciales nacies, para desarrollar en la patria bolivariana nuevas investigaciones; que enmarquen en su desarrollo el beneficio mancomunado en su máxima expresión.

Seguidamente, puede inducirse tras todas las confrontaciones desarrolladas en el artículo; la creación de una propuesta en base a la necesidad de un nuevo pensador estratégico (entiéndase gerente / líder), que asuma las gestiones públicas del país, haciendo que este nuevo profesional sea materializado desde las bases y posea un amplio desarrollo académico y práctico en variables relacionadas con la problemática evaluada.

Resaltando que todo ello es alcanzable, cuando dicho pensante venza las más importantes batallas en el campo de las adversidades de credo, cultura, raza y apego político; manteniendo una actitud hacia la innovación y el bien común, mirando hacia



ciudadanos y sociedades, luchando contra las incertidumbres que los cambios pueden generar. Derrumbando paradigmas, sin que existan miedos a los cambios que verdaderamente logren la satisfacción mayoritaria de los involucrados (pueblo y gobierno como un todo).

Por todo lo anterior, se deduce que el nuevo gerente público venezolano en estos tiempos de socialismo y democracia participativa debe tener una visión posmodernista (aceptación y captura de diversidad política) para mantener una posición amplia en su gestión e implantar la administración pública basada en pensares estratégicos.

Igualmente, a quienes hoy por hoy manejan la gestión pública, se les exhorta a transformarse y por consecuente formarse, bajo los estrictos apegos teóricos del pensamiento estratégico; convirtiéndose en hombres y mujeres capacitados y sobre todo en seres humanos cultos y conscientes de sus acciones; a tal punto que como autores le recomendamos el desarrollo finito e inmediato de acciones como las siguientes:

- Presentar en todos los niveles de la organización que lideran dentro de la gestión pública venezolana, una matriz de análisis de viabilidad de sus procesos propios y el impacto en terceros; determinando qué operaciones son viables, y a cuáles se le deben construir viabilidades, mediante un análisis estratégico. Para este apartado, es necesario estudiar con detalle las operaciones conflictivas y las operaciones en consenso en cada organismo público, al igual que determinarlo por separado, en la situación inicial del plan; actores a favor y en contra; la fuerza de esos actores; así como cuales de las operaciones de consenso, que ejecutándose pueden ayudar en la viabilidad de las operaciones conflictivas del plan de gobierno nacional.

- Adicionalmente, se deben estudiar las cuatros dimensiones de la estrategia o del pensar estratégicamente, como lo son las operaciones, los actores, los medios estratégicos y el tiempo. Estos cuatro componentes, conforman a su vez (combinándolos), lo que se conocerá como la metaestrategia del corposistema. Esta metaestrategia de corposistema que se proponga, debe responder las siguientes interrogantes: ¿para qué?; ¿con quiénes de los actores?; ¿con qué medios estratégicos? y ¿con qué probabilidad de éxito?

Dentro de este contexto, como fundamento para optimizar las orientaciones estratégicas formuladas como parte de las recomendaciones, se ratifica que:

- El personal que forma parte de la gerencia alta y media de la administración pública, debe tener formación en ciencias y técnicas de gobierno, ya que las mismas representan las bases teóricas para que la formación unida al entrenamiento práctico, logre elevar la capacidad de gobierno. La construcción y desarrollo de una actitud gerencial estratégica, comienza con la formación de gerentes o funcionarios públicos, en las ciencias o técnicas de gobierno.

- De Palacios (2008) es muy importante como autores recomendar la acción desarrollada por él, al conformar en las corporaciones locales, un equipo de gobierno a nivel gerencial u operativo, con la suficiente capacidad y motivación para innovar, que no



se conforme con la rutina, que asuman y estén comprometidos en sus agendas particulares, con una amplia visión única de la institución.

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

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

- Hacer que los gerentes públicos muestren los resultados obtenidos de sus gestiones, para que los directores entiendan e internalicen la importancia que tiene la eficiencia de la gerencia pública para lograr una relación armónica con todos los miembros de la comunidad que se encuentran bajo su responsabilidad.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aristiguieta, A. (1998). Introducción a la gerencia pública. Venezuela. Publicaciones internas de la Contraloría General de la República de Venezuela. Gerencia de Publicación y Relaciones Interinstitucionales.

Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2006). Ley de los consejos comunales. Gaceta oficial número 38.416. Venezuela.

Cendrés, J. (2003). El pensamiento estratégico postmodernista. Telos Vol. 5 (1), Pp. 23-32.

Cornelis, K. (2007). Pensamiento estratégico. México. Editorial Prentice Hall.

Cortina, A. (1996). Ética de la empresa, claves para una nueva cultura empresarial. España. Editorial Trotta.

Despacho presidencial de la República Bolivariana de Venezuela (2007-2013). Proyecto Nacional Simón Bolívar, Primer plan socialista de la nación. Venezuela. Imprentas del INCES.

Escorsa, P. (1997). Tecnología e innovación en la empresa. Dirección y gestión. España. Editorial UPC GETEC.

Francés, A. (1999). Venezuela posible: siglo XXI. Documento en línea. Disponible en: <http://www.saber.ula.ve/bitstream/123456789/24533/2/bibliografia41-2-1.pdf>. Consulta: 30/03/2012.

Gilbreath, R. (1995). La estrategia del cambio. México. Editorial McGraw Hill.



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.

Ivancevich, J. (2005). Gestión, calidad y competitividad. España. Editorial McGraw Hill.

Morrissey, G. (1997). Pensamiento estratégico. México. Editorial Prentice Hall.

Ochoa, H. (2008). Innovación de la gestión pública en Venezuela. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento, 5 (1). Pp. 65-78.

Palacios, H. (2008). La prospectiva estratégica para la mejora de la gestión pública. Documento en línea. Disponible en: <http://autorneto.com/negocios/empresas/la-prospectiva-estrategica-para-la-mejora-de-la-gesti%C3%B3n-publica/> Consulta: 12/03/2012.

Pérez, D. (2004). El ambiente de pensamiento estratégico de la gerencia postmoderna. España. Editorial Trotta.

Piñeiro, A.; Quintero, N. y Faria, E. (2007). Pensamiento estratégico y eficiencia de la gerencia pública en las corporaciones locales. Revista NEGOTIUM / Ciencias Gerenciales, Año 3. Número 8. Pp. 133-156.

Stoner, J. (2006). Administración. México. Editorial Prentice Hall.

Vargas, J. (1998). Las relaciones de los fundamentos teóricos entre la nueva economía política. Documento en línea. Disponible en: <http://www.insumisos.com/lecturasinsumisas/LAS%20RELACIONES%20DE%20LOS%20FUNDAMENTOS%20TEORICOS%20ENTRE%20LA%20NUEVA%20EC.pdf>. Consulta: 02/04/2012.