

# USO DE LA PLANIFICACION ESTRATEGICA Y SUS HERRAMIENTAS PARA OPTIMIZAR LA CAPACIDAD OPERATIVA EN LA GERENCIA PÚBLICA

## USE OF STRATEGIC PLANNING AND ITS TOOLS TO OPTIMIZE OPERATIONAL CAPACITY IN PUBLIC MANAGEMENT

Por: Jhakson Arturo Prieto Ruiz  
([jhaksonprieto@gmail.com](mailto:jhaksonprieto@gmail.com))

Recepción: 01/06/2022.

Aprobado: 01/12/2022.

### RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo formular lineamientos estratégicos de gestión para mejorar la capacidad operativa de la Gerencia Pública. Se inserta dentro de un estudio cualitativo los cuales permitieron llegar a la conclusión que en la Gerencia Pública, se evidencia una serie de problemas en materia de gestión aun cuando ciertas organizaciones cuentan con un recurso humano comprometido con la gestión que realizan e identificados con las labores diarias que desempeñan. De igual forma, con propósitos no definidos claramente, pero que está dispuesta a definirlos y acatarlos. La principal recomendación es que se tengan presentes los lineamientos estratégicos para la toma de decisiones de la alta gerencia, siendo revisados periódicamente para su actualización de acuerdo a las realidades de cada entorno.

**Palabras clave:** planificación estratégica; herramientas de planificación; capacidad operativa; gerencia pública.

### ABSTRACT

The present work has as aim to formulate gestion strategic lineaments to improbé the operative capacity of the Public Management. The same is inserted in a qualitative which allowed to come into conclusion that the Public Management presents a series of problems for management, even if the organization has a human resource compromised with the management that it realize and identified with the daily labours that they improve. In the same way, with not defined and clearly purpose, but it is ready to define them and to respecting them. The principal recommendation is to apply this lineaments in order to the make the decisions of the high management, being checked from time to time for its actualization according to the realities of the municipality.

**Keywords:** strategic planning; planning tools; operational capacity; public management.

## INTRODUCCION

La formación gerencial, representa una propuesta efectiva para responder a las necesidades de formación cognitiva y actualización de distintos colectivos en diferentes campos del conocimiento humano. No resulta reiterativo plantear que las trayectorias seguidas por las instituciones que han adoptado esta modalidad de enseñanza muestran la importancia real que día a día ha cobrado esta oferta formativa del uso de la planificación estratégicas y sus herramientas para optimizar la capacidad operativa en la gerencia pública.

Es de hacer notar que esta producción científica se encuentra enmarcada en la Línea de Investigación Transformación e Innovación Organizacional, la cual tiene como lineamiento básico, visualizar los requerimientos de transformación de los entornos empresariales y sociales adaptados a las demandas globales.

El devenir de la importancia de la Planificación Estratégica en la Gerencia Pública, a todas estas, tiene como ventajas más importantes para una institución gubernamental es tener claro hacia dónde va, es decir, definir tanto los objetivos como el método para alcanzarlos al tiempo de conocer con qué recursos cuenta. Sin embargo, en todas las instituciones hay recursos humanos, unos más competentes otros menos, existen recursos materiales y no materiales más limitados en unos casos que en otros; lo difícil de encontrar, según Zambrano (2001), un método para alcanzar un balance de gestión de gobierno en correspondencia a las expectativas y necesidades de la gente.

Es así, que la planificación estratégica se constituye en una herramienta capaz de producir cambios profundos que les permitan orientarse a estructurar cada elemento de la planeación organizacional en función al desarrollo de las actividades que se llevan a cabo cualquiera que sea sus fines, las cuales deben comprender planes de mejoramiento continuo orientados a sistematizar y simplificar procesos que les permitan ser más eficientes y eficaces. Este método puede transformar al político tradicional, caracterizado por ser iletrado, distraído y disperso, en un político moderno, dotado de un método serio y riguroso, precede y preside la acción de gobierno; capaz de procesar los problemas de la realidad a gobernar y diseñar operaciones para garantizar la gerencia eficaz, eficiente y efectiva del plan de gobierno. De allí que, Zambrano (ob.cit), señala que la capacidad operativa, depende del nivel de responsabilidad de una organización, de un gobierno; “se mide a través de la aplicación del sistema de petición y rendición de cuentas por desempeño” (p. 52).

Cabe destacar, que las organizaciones públicas son instrumentos vitales en la sociedad, estas proporcionan bienes y servicios para satisfacer las necesidades de los habitantes de un país; no obstante, muchas son afectadas por los cambios acelerados e irreversibles que se dan dentro de una misma estructura, lo que dificulta que se cumpla el logro de las metas y objetivos propuestos en forma eficiente.

Por lo tanto, todo esto permite que las organizaciones establezcan las directrices para asegurar los fundamentos que les oriente a obtener un mayor y mejor rendimiento en las operaciones y funciones de acuerdo a la característica que represente una determinada organización, que con el paso del tiempo se van modificando a la par del desempeño de las tareas y al creciente grado de especialización como consecuencia de la división del trabajo, esto hace necesario que la gerencia haga uso de ciertas herramientas como lo es: los lineamientos estratégicos para el desarrollo y mejoramiento de su capacidad operativa.

Al respecto, Hampton (1997), define los lineamientos estratégicos como una serie de objetivos, políticas y planes que consideradas en conjuntos definen el alcance de la empresa u organización, así como su modo de supervivencia y éxitos. Como alternativa es posible afirmar que las políticas, los planes y los objetivos propios de un negocio expresan sus estrategias para enfrentarse a un ambiente completo y competitivo. (p.183)

Según el autor, es de vital importancia el establecimiento de lineamientos estratégicos que brinden un fundamento apropiado a la gestión administrativa para poder alcanzar los objetivos planificados y cumplir con las expectativas del entorno.

De igual manera, Stoner (2000), señala: “toda organización debe establecer lineamientos estratégicos que permitan organizar detalladamente la planificación de las actividades” (p.76).

En este sentido, los lineamientos estratégicos, como elemento de la planificación son un recurso válido para el cumplimiento de los objetivos por medio de los procedimientos para que los resultados sean favorables para la organización. Hasta el momento, los intentos de planificación desarrollados en el país respecto a instituciones públicas se han concentrado, expresamente, en las grandes macro variables económicas, sociales, políticas. Esto es, una planificación global y el problema de la implementación y operacionalización de los planes, no se ha trabajado en profundidad, siendo éste el aspecto vinculado directamente al problema de la gestión institucional.

En todo caso, la formulación de los planes, en términos del método empleado y de la orientación de los instrumentos utilizados, ha evolucionado en su aplicación, sin dar

respuesta a la ejecución de los planes, la cual es responsabilidad de las organizaciones públicas tienen una naturaleza y dinámica particular. Tal como lo sustenta Sallenave (1991), la planificación estratégica “es el proceso por el cual los dirigentes ordenan sus objetivos y sus acciones en el tiempo” (p.46). Al mismo tiempo, el autor, señala que la planificación no puede ser considerada como un material exclusivo de la alta gerencia, sino un proceso de comunicación y determinación de las decisiones, en el cual intervienen todos los niveles estratégicos de la empresa. Indica este autor además, la planificación estratégica está conformada por cuatro fases bien definidas, las cuales están integradas por la formulación de la misión, de objetivos organizacionales, análisis de las fortalezas y limitaciones de la empresa, análisis del entorno; así la formulación de estrategias. Según Matus (citado por Zambrano, 2001), al referirse a la planificación en las instituciones públicas, expresa que la planificación de la acción solo tiene como alternativa a la improvisación. El dirigente que improvisa, tarde o temprano, se convierte en esclavo de las circunstancias y, como gobernante, gobernado por ellas, arrastra su país a esas mismas ataduras.

El político, en este contexto de la realidad que hoy no sabe de dirección y planificación estratégica o la confunde con la antigua planificación económica determinista y tecnocracia, está impedido de conducir con eficacia una realidad compleja, llena de incertidumbre y plagada de sorpresas. La planificación moderna, como cálculo que precede y preside la acción, está concebida justamente para servir al dirigente político que intenta ver más allá de la curva del futuro (p.52).

Al considerar esta afirmación, se estima que, no solo la ausencia de método para gobernar ha generado errores y fracasos en la gestión de los gobernantes en el país, sino también, desconocer cuál es la dirección a establecer para el buen funcionamiento del gobierno en todos sus niveles tanto nacional, estatal o municipal. El investigador considera como ventaja que los gobernantes tengan claro hacia dónde van, al determinar sus objetivos y método o plan para alcanzarlos.

Todo funcionario público por ley y principios democráticos, está obligado a rendir cuentas, cumplir con ecuanimidad y eficacia este mandato legal, si su gestión se ha fundamentado en un plan-presupuesto, que oriente la gestión a objetivos concretos y tenga como resultado final un balance de gestión de gobierno favorable, logrando el reconocimiento de la comunidad.

## **MATERIALES Y MÉTODOS**

Los lineamientos estratégicos constituyen un recurso válido para que el resultado sea favorable; en este sentido, los lineamientos le dan realismo a la planificación y permiten resolver el problema del procedimiento, de cómo llegar a los objetivos y metas propuestas, es el problema de la estrategia en planificación, en sentido general, la estrategia constituye el arte de dirigir un conjunto de operaciones orientadas al logro de objetivos vinculados a la planificación.

Entonces, los lineamientos estratégicos como estrategias hacen referencia a los cursos de acción, permiten establecer procedimientos para llegar a determinados objetivos y metas. Desde la perspectiva de un sistema de planificación, los lineamientos estratégicos procuran hacer efectiva cada etapa del desarrollo, basados en un diagnóstico de situación, el modelo y los objetivos por alcanzar.

Como proceso administrativo, la planificación presenta alternativas de acción en las organizaciones, tanto públicas como privadas. En este sentido, las instituciones públicas manifiestan una naturaleza organizacional en el sentido de su vinculación al entorno y los procesos de transformación de recursos en servicios para generar cambios y/o adaptaciones a ese contexto. La planificación es un componente del proceso de gestión, entendiendo por gestión la conducción del funcionamiento y desarrollo de un sistema, esta se integra con la organización o parte de ella y sus procesos.

Comenta Steiner, (1998), “la gestión, y por ende, la planificación, se relacionan con el gobierno de los sistemas” (p.32). De allí que, la planificación tiene como finalidad facilitar el gobierno de las organizaciones, estableciendo la direccionalidad de las mismas en el futuro y encauzando el esfuerzo colectivo en la dirección trazada, es así que, la planificación se convierte en un instrumento de gestión, de negociación y de control organizacional.

En este sentido, los lineamientos estratégicos, como elementos de la planificación estratégica, permiten orientar la toma de decisiones, por cuanto constituyen una serie de decisiones programadas e interrelacionadas, para ser ejecutadas en el futuro, con el fin de unificar la acción de los directivos con el análisis.

## **DISCUSIÓN Y RESULTADOS (Modelo de la Gerencia Estratégica)**

En el marco de las observaciones anteriores, se desprende la necesidad de hablar del cómo las empresas necesitan estar alineadas bajo un plan estratégico para el crecimiento, que oriente a la organización y sus líderes a la búsqueda de estrategias

gerenciales creativas para el logro del mismo y va más allá de las operaciones, problemas y crisis cotidianas, centradas en el crecimiento y desarrollo global de la organización.

Es importante para aplicar el proceso de gerencia estratégica, usar un modelo global del proceso. Este modelo no es ciertamente una fórmula mágica para el éxito, pero representa un enfoque práctico y claro para la evaluación de estrategias en situaciones reales. En el mismo, se presenta, una interrelación entre los componentes más importantes del proceso.

El proceso de gerencia estratégica, permite a una organización utilizar efectivamente sus fortalezas, con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. David (1991), expone que las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategias, “dan a la organización la posibilidad de desarrollar estrategias tanto ofensivas como defensivas” (p.84). Para este autor, uno de los objetivos principales de la gerencia estratégica consiste en la formulación, ejecución, y evaluación de acciones, las cuales permiten lograr los objetivos de la organización. A partir de entonces, se puede decir, que la gerencia estratégica, otorga un enfoque preciso y sistemático para tomar decisiones en la organización.

Por lo tanto, es preciso que, dentro de la postura ontológica entre el objeto y los actores de la gerencia pública, adopten la correlatividad de las mismas, que les permitan llevar a cabo una eficiente gestión a través de la formulación, ejecución y evaluación de estrategia. La formulación de estrategias, puede definirse como el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, mediante la realización de una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas, con el análisis comparativo de los factores internos y externos para luego fijar objetivos y estrategias para la misma. Las estrategias seleccionadas, deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claves y evitando las amenazas.

Las estrategias, se diseñan y justifican porque señalan en qué y cómo hacer para lograr los objetivos, aprovechando de la mejor manera las oportunidades y enfrentando las amenazas, resulta relevante la elaboración de estrategias por parte de las instituciones públicas, así como sus integrantes deben asumirlas y desarrollarlas, como especie de instrucciones o guías de acción, ya que las mismas proporcionan una base sólida para tomar decisiones que mantienen enfocada a la organización en la dirección adecuada, esto ayuda a evitar tendencias que podrían influir negativamente en el camino señalado, y

contribuir a la pérdida de tiempo, esfuerzos y dinero; por otro lado, aumenta el interés por parte de todos los miembros de la organización por reforzar la misión y visión, y proporciona un sentido claro de dirección a los directivos.

En las instituciones públicas es conveniente desarrollar alianzas estratégicas para lograr sus metas, incentivando a sus empleados o funcionarios; fomentando la comunicación, en el caso de las alcaldías y gobernaciones con el gobierno central y con los institutos encargados de los presupuestos regionales y municipales, así como con la empresa privada y con la comunidad, con el fin de obtener colaboración para consolidar las estrategias asumidas, así como las metas y objetivos planteados.

Por otra parte, la ejecución de estrategias consiste en tres actividades esenciales: La primera actividad, la fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. La ejecución exitosa de estrategias, requiere establecer primero metas fijas para la organización. En las empresas grandes las metas se establecen a tres niveles: empresarial o corporativo, de división y funcional. La segunda actividad para implementar estrategias es fijar políticas; requeridas para estimular el trabajo hacia las metas establecidas.

La tercera actividad en la ejecución, implica asignar recursos según sean las prioridades establecidas en las metas expuestas. En comparación con la formulación de estrategias, su ejecución es una función más operativa que intelectual. La evaluación de estrategia comprende tres actividades fundamentales, en primer lugar, analizar los factores internos y externos como bases de las estrategias actuales; donde las preguntas claves deben incluir: ¿Siguen siendo las fortalezas internas todavía fortalezas?, ¿Siguen siendo las debilidades internas todavía debilidades?, ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?, ¿Continúan las amenazas externas siendo amenazas?

Como segunda actividad de evaluación, se debe medir el desempeño de la organización. Los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la empresa, respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos.

Finalmente, se deben tomar medidas correctivas para mejorar la posición estratégica de la institución, tanto externa como internamente. La evaluación de estrategias es una etapa crítica en el proceso de gerencia estratégica debido a los cambios que sufren los factores internos y externos.

Ahora bien, las actividades de seguimiento y control constituyen un aspecto del proceso de planificación que busca establecer si la gestión es desarrollada de acuerdo con los propósitos planteados en el plan de desarrollo. Lo ideal es considerar este aspecto

durante el desarrollo de todo el proceso, es decir, tanto en las etapas de formulación, evaluación como de ejecución de la gestión.

Teóricamente, el diseño y aplicación de sistemas de indicadores depende del nivel estratégico de la organización, en este caso los gobernantes y los directores, fundamentalmente porque es el nivel donde se toman las decisiones y se ejecutan las funciones de seguimiento y control de la gestión. Sin embargo, lo usual es el diseño de indicadores en el nivel técnico operativo, por ejemplo, el área de planificación y su aplicación y revisión corresponden a las instancias directivas o estratégicas.

Los gobernantes o los gerentes del sector público, en la mayoría de los casos, poseen una demanda creciente de soluciones ante un ilimitado número de problemas con o sin competencias legales frente a los mismos, con una limitada capacidad de recursos económicos y de tiempo, y lo más grave, con una baja capacidad de gobierno en sus municipios; Estados, tanto en lo personal, como en lo institucional, necesitan procesar los problemas antes de solucionarlos por medio de una visión estratégica, a corto, mediano o largo plazo del desarrollo del municipio, Estado o Nación; por supuesto en concordancia con el desarrollo del estado y del gobierno nacional; y de un plan de gestión de gobierno, ya que es importante establecer direccionalidad al gobierno en el inicio y durante su gestión, para evitar desviar la atención de los aspectos fundamentales y desembocar en un resultado ineficaz e ineficiente, con un negativo balance de la gestión de gobierno.

Con respecto a los valores fundamentales de una organización o institución gubernamental, en el 2001, Zambrano expresó, que los gobernantes, han de encaminar a las instituciones para que sean eficaces y ágiles; reduciendo, hasta lo necesario, el recurso humano, el cual debe estar conformado por individuos honestos, competentes, responsables, con una cultura inherente a la calidad, para actuar como servidor público; formado y entrenado, para elevar la capacidad de gobierno y agregar valor a la institución.

Igualmente, es imprescindible, según Zambrano (2001), “desarrollar una eficaz gestión financiera y tecnológica, logrando la descentralización fiscal, del poder central a los gobiernos estatales y municipales” (p. 67).

Resulta ineludible, a los gobiernos regionales, gobernaciones y alcaldías, asuman esquemas gerenciales para desarrollar una disciplina fiscal, eficiencia y eficacia en el gasto; resulta imperiosa la necesidad de una gestión financiera adaptada a la situación real



del plan de gestión, y manejar con criterios modernos de gerencia, la formulación, ejecución y control del presupuesto, estimado en función del plan de gestión de gobierno.

Así mismo, la visión, específicamente, debe establecer la definición a futuro que se desea y se puede lograr. Por lo que, se estima que, todos los miembros del organismo gubernamental deben compartir y comprender su definición, debe existir un liderazgo positivo y autentico en el personal; con una óptima capacidad de comunicación interna y con el entorno, es decir, entre el personal de las instituciones públicas, empresas privadas, sociedad civil, gobernaciones y el gobierno central. Igualmente, para cumplir con la visión, debe estar implícita la capacidad de negociación, de actualización e innovación, que asegure la continuidad en programas y proyectos, por medio de una gestión de gobierno responsable.

La visión, determina el modo de trabajar y caracteriza las acciones y las políticas, según los elementos intelectuales, de conocimiento y económicos. En tal sentido, uno de los aspectos de mayor importancia en el arte de la dirección innovadora en las organizaciones públicas, es reconocer la importancia de tener una visión clara y compartida, por supuesto, la organización tendrá más probabilidades de poder labrar su propio futuro y, menos de ser meramente reactiva.

Una razón de la importancia creciente de la visión es la tendencia hacia la descentralización y la globalización. Las organizaciones o empresas están ampliando su campo geográfico y descentralizando los centros de control por lo tanto requieren un principio unificador que inspire a sus empleados.

Además, la misión de una institución de gobierno, u organización pública, según Zambrano (2001), “tiene por objetivo movilizar en forma positiva la inteligencia humana de la organización en función de su razón de ser y sus objetivos permanentes y temporales” (p.94).

Este autor expresa que la misión responde preguntas relacionadas a los objetivos organizacionales clientes y orientación de sus acciones y servicios; así también debe determinar las competencias que como institución establece la ley, para detectar y enfrentar los posibles problemas relacionados con las mismas. Es decir, la misión de una institución de gobierno, constituye una declaración duradera de objetivos y la distinguen de otras instituciones.

En la misión, deben determinarse los objetivos, valores y principios, que definirán la direccionalidad de la institución. Por lo tanto, en la formulación de la misión, deben estar presentes, elementos esenciales necesidades de los ciudadanos, las competencias

establecidas en la ley, la filosofía y los valores de la institución, y la región a la cual se sirve, es decir, los ciudadanos y los problemas públicos que los afecta, servicios que por sus competencias está obligado el gobierno a prestar con calidad y eficiencia, promoviendo el crecimiento y el desarrollo de la región; y la filosofía institucional gubernamental, haciendo referencia en los valores y principios que sustentan la existencia del gobierno.

Conviene destacar, que la gerencia estratégica de toda organización pública, debe actuar en función de un balance de gestión de gobierno positivo, como referencia obligante la misión de la institución. En caso de no existir una misión establecida en el organismo, es conveniente formularla y que la misma sea compartida por la alta y media gerencia, así como las demás funciones de la institución. En caso de existir, es conveniente someterla a revisión, para compararla con los hechos, con la realidad, puede ser con otra institución destacada por desarrollar una gestión de gobierno positiva.

Es por eso, que la administración ha de estar orientada a la búsqueda del bienestar del ser humano, esto es, cuando la persona no advierte ninguna amenaza a su tabla de valores. Caso contrario, resulta cuando se alimentan uno de los problemas sustanciales de nuestra sociedad actual, la indiferencia y apatía, Por tanto, la administración no es únicamente un conjunto de técnicas, ni mucho menos de prácticas burocráticas, que obvien valores y principios administrativos que dejen de lado aquellos problemas reales en un sentido público.

La filosofía de gestión organizacional, según De Val Prado (s/f), “posee un sistema de valores caracterizado por la cooperación frente a la propiedad, la confianza frente a al recelo, la autoridad del conocimiento frente a la posición y los principios administrativos frente al desorden” (s/p). Puede sintetizarse, entonces que la administración es una de las bases más importantes de que depende el hombre para poder satisfacer sus múltiples necesidades espirituales y materiales, dadas la dinámica y características de la época y las dinámicas de labor conjunta que distinguen a la humanidad. En este sentido, la cooperación constituye uno de los fundamentos de la consolidación del sistema democrático como forma de vida y sistema político, la indiferencia constituye un problema. La necesidad de que la administración pública genere los medios que fomenten el desarrollo de equipos como medio de rescatar a la persona del individualismo, constituye un propósito de la planificación institucional.

De tal manera, los principios, constituyen las bases, fundamentos o convicciones, que guían la organización, según (De Val Prado, s/f), los valores, representan las creencias

que regulan las acciones de una organización y fijan límites entre los cuales se pueden mover los integrantes de una organización, para sustentar el que hacer de la institución, es decir, la misión.

Se consideran principios, los que deben asumir y consolidar una institución así como sus funcionarios, para llevar a cabo eficientemente la misión de la misma, basándose en el pluralismo en materia ideológica, política y religiosa; fomentar la tolerancia y el respeto a la persona humana, respetar la libertad de expresión, la no-discriminación en razón de género, raza y nacionalidad; así mismo orientar sus actividades en función del desarrollo de la comunidad y de la institución, como compromiso social adquirido.

Entre los valores que deben poseer los funcionarios de una institución gubernamental, se pueden citar, según Zambrano (2001), la honestidad, ética, responsabilidad; estar sujeto a la solicitud y rendición de cuentas públicas, poseer convicción de servidor público, respetar la dignidad humana; identificarse con la institución y la región, compartir la misión y visión de institución; debe ser emprendedor, trabajador creativo, compartir riesgos, fracasos y éxitos; competente y competitivo, transparente, comunicativo, demócrata, plural y respetuoso con quien disienta, y con la dignidad humana.

Por lo tanto, es fundamental en toda institución de gobierno, desde las alcaldías y gobernaciones, hasta el poder ejecutivo nacional, así como todas las personas que integran estas instituciones, asuman, desarrollen y consoliden un conjunto de valores y principios, los cuales están contemplados en la Constitución Bolivariana de Venezuela, en consecuencia, como ciudadanos al servicio de la comunidad deben asumir y cumplir a cabalidad lo dispuesto en la carta magna.

Además, permiten el logro de objetivos y metas, que representan el estado o situación que una organización se propone alcanzar en un período de tiempo determinado, (Zambrano, 2001). En tal sentido, como objetivos de una institución pública se puede considerar, garantizar la obtención de beneficios de tipo social, bienestar de la población, fomentar el desarrollo de actividades económicas; asumir la equidad, eficacia, eficiencia y efectividad en los planes, algunos objetivos a corto plazo pueden ser los subsidios, o incrementar o reducir, según sea el caso las tarifas de los recaudos, entre otros.

Aunque, en las instituciones públicas, intervienen y participan muchos sectores, estos, de cierta forma, constituyen factores de incertidumbre ya que pueden retrasar el desarrollo de las metas, para evitar esta resistencia es conveniente incentivar la

comunicación en forma descendente, tanto a nivel gerencial y directivos, como operativos, al igual que de forma horizontal, con los partidos políticos, la empresa privada así como la comunidad.

## **CONCLUSIÓN**

El uso de la Planificación Estratégica y sus herramientas para optimizar la capacidad operativa, como excelente visión en el contexto de las organizaciones sociales, en especial en la Gerencia Pública, se inicia la construcción de una nueva lógica del pensamiento gerencial, donde se privilegia el compromiso y la participación de la gente, la humanización de los procesos, la innovación, la equidad, la productividad social y sobre todo, la indocilidad que permite que las organizaciones se humanicen y se moralicen para producir y servir; pues la organización y el hombre giran el compromiso asumido con la sociedad.

Cabe destacar, que las empresas tanto públicas como privadas, se caracterizan por los hechos que identifican el propósito de proporcionar diversidad de funciones cómo el apoyo organizacional de acuerdo a los procedimientos administrativos, con la finalidad de establecer el alto desempeño, con el objeto de transmitir conocimientos respectivos al trabajo aplicado por las personas de acuerdo a sus competencias inherentes al perfil profesional y a la categoría correspondiente al cargo ejecutado por ellos dentro del entorno institucional.

Es por ello que, la gestión transformadora, puntualiza el efecto sobre las directrices asumidas en las tareas gerenciales o medios estratégicos para aplicarlo de acuerdo a la importancia del producto esperado. Además, pretende de forma operativa la delegación de las funciones según los criterios que corresponden a las características del personal, con fines de fortalecer la gestión de ellos frente a las labores intrínsecas sobre el estímulo perceptivo para mostrar satisfacción laboral dentro de una organización, bien sea pública o privada.

En síntesis, la planificación estratégica, ha conllevado a su aplicabilidad como nuevas prácticas gerenciales, que se han venido proponiendo como nuevos paradigmas dentro de la administración pública, se presenta una tendencia que bien pudiera permitir que la gestión pública mejore en relación a resultados y el impacto de estos últimos en la población más cercana al poder, como lo son los gobiernos locales.

## REFERENCIAS

- Avendaño, J. "Recursos de evaluación y gestión". Gerencia en acción. Marzo, 2002.  
Disponible: <http://www.PymesDominicanas.com>. [Consulta: 2002, Julio 15]
- David, F. (1991). La Gerencia Estratégica. México. Editorial C.E.C.S.A
- Finol, L. (1996). La Planificación Estratégica y el Desarrollo Agrícola. Ediciones de la Universidad Ezequiel Zamora. Barinas- Venezuela.
- French, J. (Comps.) (1995). Experimentos de campo en los métodos de investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires. Editorial Paidós.
- García, J. (1999). Lineamientos para la formulación de planes estratégicos de desarrollo local, caso de estudio Municipio San Genaro de Boconoito, Estado Portuguesa. Trabajo Grado para optar al Título de Magíster en Planificación Institucional. Universidad Nacional Experimental de los Llanos Ezequiel Zamora. Guanare.
- Hampton, I. (1997). Paradigmas y métodos de investigación en tiempos de cambio. México: Editorial Limusa
- IVEPLAN, (1991). Guía de gestión estratégica corporativa, una propuesta metodológica. Caracas. Serie Documentos N° 1.
- Kaplan, R. y Norton D. (1997). Cuadro de Mando Integral. Barcelona. Ediciones Gestión 2000. Investigación en las ciencias sociales. Buenos Aires. Editorial Paídos.
- Kelly. J. (1993) Gerencia Municipal. Caracas. Ediciones I.E.S.A.
- Matus, C. (1982). Estrategia y Plan. Siglo Veintiuno Editores. México.
- Mintzberg, H. (1987). Modelando la Estrategia. Harvard Business Review, Volumen 65 N° 4, Julio – Agosto.
- Rosales, J (2000). Empresa y Gerencia. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Editorial Melvin.
- Sallenave, J. (1991). Gerencia y planificación estratégica. Colombia. Editorial Norma.
- Serna, H. (1997). Planeación y gestión estratégica. Bogotá. Fondo Editorial Legis.
- Steiner, G. (1998). Planeación estratégica. Lo que todo director debe saber. Bogotá. Editorial Continental.
- Stoner, J. Administración, sexta Edición, Editorial Pearson México.
- Páez, C. "Hacia la nueva filosofía de gestión". Gerencia en acción. Junio, 2002.  
Disponible: <http://www.PymesDominicanas.com>. [Consulta: 2002, Julio 11]
- Tobío, M. (1996) Gerencia y Planificación Municipal en Venezuela, Tesis presentada para optar al Título de Magister Scientiarum en Planificación del Desarrollo. Caracas. Centro de Estudios del Desarrollo. Universidad Central de Venezuela.
- Zambrano, A. (2001) Gerencia Estratégica y Gobierno. Caracas. Ediciones IESA.