



ÁREA DE INVESTIGACIÓN CIENCIAS SOCIALES Y ECONÓMICAS

PERSPECTIVA TEÓRICA DE LA GERENCIA ESTRATÉGICA COMO EJE DE TRANSFORMACIÓN EN LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Militza Alejandra Araque Martínez

Doctora en Ciencias Gerenciales-UNELLEZ-Venezuela

Resumen

El presente artículo analiza la perspectiva teórica de la gerencia estratégica como eje de transformación en la gestión pública municipal. En un contexto donde las administraciones locales enfrentan demandas sociales crecientes y recursos limitados, se plantea la necesidad de trascender los modelos burocráticos tradicionales hacia enfoques más dinámicos y previsores. Metodológicamente, el estudio se desarrolló bajo una investigación documental apoyado en un diseño bibliográfico. Para ello, se realizó una revisión sistemática de literatura especializada, seleccionando fuentes académicas que permiten contrastar las teorías clásicas y contemporáneas sobre planificación y gerencia. Los resultados del análisis documental sugieren que la aplicación de herramientas estratégicas no solo optimiza el uso de los recursos públicos, sino que redefine el rol del municipio como un agente activo de cambio social y eficiencia administrativa. Se concluye que la visión estratégica actúa como un eje integrador que permite a la gestión municipal adaptarse con resiliencia a las incertidumbres del entorno, garantizando una gobernanza más efectiva y orientada a resultados tangibles para la comunidad.

Palabras clave: Perspectiva Teórica, Gerencia Estratégica, Gestión Pública Municipal





THEORETICAL PERSPECTIVE OF STRATEGIC MANAGEMENT AS AN AXIS OF TRANSFORMATION IN MUNICIPAL PUBLIC MANAGEMENT

Abstract

This article analyzes the theoretical perspective of strategic management as an axis of transformation in municipal public management. In a context where local administrations face growing social demands and limited resources, there is a need to transcend traditional bureaucratic models towards more dynamic and far-sighted approaches. Methodologically, the study was developed under documentary research supported by a bibliographic design. To this end, a systematic review of specialized literature was carried out, selecting academic sources that allow contrasting classical and contemporary theories on planning and management. The results of the documentary analysis suggest that the application of strategic tools not only optimizes the use of public resources, but also redefines the role of the municipality as an active agent of social change and administrative efficiency. It is concluded that the strategic vision acts as an integrating axis that allows municipal management to adapt with resilience to the uncertainties of the environment, guaranteeing more effective governance oriented towards tangible results for the community.

Keywords: Theoretical Perspective, Strategic Management, Municipal Public Management

Introducción

La gestión pública se remonta a la época donde nace el Estado moderno cuando los monarcas, para evitar los feudales, crean un ejército permanente a través de la recaudación de impuestos. La gestión pública durante su origen y durante un largo período se convirtió en una organización encerrada en sí misma, sin importarle el desarrollo de mecanismos de comunicación con su entorno, siendo incapaz de acoplarse a una realidad político-social muy cambiante. Es durante el siglo XVIII, con el surgimiento de los derechos civiles y políticos como reacción al poder de la monarquía, donde surge la corriente que promulgaría un Estado interventor que garantizara las prerrogativas del ser humano como ente social.

Es de esta forma, cuando una revisión de las relaciones Estado-sociedad comienza a originarse, comenzando una oportunidad para la modernización administrativa y para





una rearticulación en una estrategia de desarrollo político, social y económico. Los casos emblemáticos de las transformaciones más radicales en las prácticas tradicionales de la Administración Pública son proporcionadas por Nueva Zelanda, Australia, Reino Unido, Estados Unidos y Canadá, aunque también se produjeron importantes transformaciones en Suecia y Dinamarca. Este proceso de reforma supone un amplio proceso de liberalización, guiado por la apertura económica, la institucionalización de la gestión pública y la integración de la economía mundial.

Ahora bien, como la mayoría de los países occidentales, y a raíz de la reforma del Estado planteada en la nueva constitución de la República Bolivariana de Venezuela aprobada por votación de los ciudadanos en el año 1999, se crean una serie de disposiciones legales para modernizar y adaptar la Administración Pública venezolana con principios y fundamentos para su organización en base a los conceptos de la nueva gestión pública, y con la firme convicción del concepto de buena gestión de gobierno. En base a los principios constitucionales y marco legal, se encuentra dividido por el Poder Municipal, Poder Estatal y Poder Nacional; así mismo y en su distribución el Poder Público Nacional, (Legislativo, Ejecutivo, Judicial, Ciudadano y Electoral), así como los órganos de participación y control ciudadano en la Administración Pública venezolana (Consejos estatales y locales de planificación y las asambleas de ciudadanos).

Cabe señalar, que Venezuela se encuentra sumergida en una gestión pública muy dinámica, siendo esta una de sus principales características, propiciando cambios gerenciales muy profundos que de alguna manera u otra han inducido a la gerencia pública a un mal desarrollo de los entes gubernamentales, respaldados por agentes perturbadores que hasta la fecha no se ha podido controlar, bien sea porque se desconoce o no se le ha brindado la importancia que estos factores ameritan. Permitiéndole en la mayoría de los casos, indirectamente dirigir las políticas públicas sin ningún tipo de sustentos y argumentos, basados en prácticas administrativas tradicionales desvinculadas de la planificación formal, generando caos en todos los





ámbitos sobre todo en lo político, social, cultural y económico, se ha cedido espacios que son vitales para el desarrollo, como lo son procesos productivos estancándolos de manera exorbitante.

Por su parte, refiere que “las competencias gerenciales son el conjunto de conocimientos, destrezas, habilidades, actitudes y valores que requiere un gerente para desenvolverse eficazmente en el puesto de trabajo ocupado en la organización, siendo éstas, una condición para un desempeño laboral exitoso” (Juárez, 2016:38). Es por ello que se considera indispensable que las organizaciones que pretendan alcanzar sus metas y lograr el éxito sostenido, deberán mejorar las competencias de su capital humano, sobre todo enfocarse en los funcionarios que ocupan los niveles jerárquicos más altos dentro de la organización, con la finalidad de generar un eficiente desempeño de las funciones gerenciales que les competen.

Así mismo, el autor alude que “La motivación, dentro del ámbito laboral, es definida actualmente como un proceso que activa, orienta, dinamiza y mantiene el comportamiento de los individuos hacia la realización de los objetivos esperados” (Salguero, 2015:81) Es por ello, que el gerente debe crear un ambiente armónico, saludable y de confianza entre los funcionarios públicos y la alta gerencia, este debe propiciar las condiciones ideales, incluyendo la motivación, para de este modo obtener resultados tangibles.

Ahora bien, es pertinente señalar que los escenarios políticos del Estado Apure, se presentan de manera inciertos, caracterizados por la escasa dirección gerencial del Municipio, así como la tendencia a instaurar gobiernos excluyentes sobre la base de intereses personales, antes que una arraigada tradición democrática, con profunda inspiración humanista que conciba los derechos del hombre que derive en la praxis, en el ineludible deber del Estado de construir un tejido institucional Municipal que le permita al colectivo social tener los mecanismos de acceso a la autorrealización de las mujeres, hombres, ancianos, jóvenes y niños de este estado, afirmado en los principios





de justicia, corresponsabilidad ciudadana y en el reconocimiento claro y contundente de la prosperidad de los derechos de la sociedad concebida en su totalidad.

La imperatividad de abordar esta investigación reside en la contradicción existente entre el robusto marco legal venezolano, fundamentado en los principios de la Nueva Gestión Pública tras la reforma constitucional de 1999, y la praxis administrativa actual en el nivel municipal. Históricamente, la gestión pública ha transitado de un modelo endógeno y estático hacia intentos de modernización influenciados por tendencias globales de apertura y eficiencia; sin embargo, en el contexto específico del municipio San Fernando del estado Apure, persiste una gestión fragmentada por agentes perturbadores y métodos arcaicos que inhiben el desarrollo productivo y social.

Ante un escenario caracterizado por la incertidumbre política y una dirección técnica limitada, se hace urgente trascender el empirismo mediante el fortalecimiento de las competencias del capital humano y el liderazgo motivacional. Por lo tanto, el estudio de la gerencia estratégica se justifica no solo como un ejercicio académico de revisión documental, sino como la base teórica necesaria para rearticular las fuerzas institucionales y sociales, permitiendo que la administración municipal evolucione hacia un modelo de gestión pública transparente, participativo y transformador que responda eficazmente a las demandas de autorrealización de la ciudadanía.

Es por ello que, los cambios políticos, sociales y económicos generados en el país y por ende en el Municipio San Fernando, se hace necesario profundizar una acción satisfactoria, que se conviertan en una realidad mejor de la calidad de vida para todos a través de una buena gestión municipal. Es de todos conocidos que el logro de la armonía comunitaria, lleva implícito el equilibrio del tejido social. Pero este equilibrio y bienestar no se alcanza por sí sólo, ello demanda el abordaje de fuerza o factores que sus múltiples relaciones inciden notoriamente en las enormes distorsiones sociales que se presentan en la gestión del Municipio.

Estas fuerzas o factores son el institucional, social, económico y político; los cuales de ser canalizados de manera armónica y sustancial que permitirán colocar en marcha un





nuevo paradigma para retomar la senda del desarrollo y alcanzar el bienestar social, mediante la aplicación de un modelo de política social diametralmente opuesto a los gobiernos anteriores, pues será concebido con la participación protagónica de la ciudadanía y la decente administración de los recursos. Por lo tanto, el presente artículo tiene como objetivo analizar la perspectiva teórica de la gerencia estratégica como eje de transformación en la gestión pública municipal.

Materiales y Métodos

Metodológicamente la investigación se circunscribió bajo una investigación documental, esta, es definida en los siguientes términos: "La investigación documental es un proceso basado en la búsqueda, recuperación, análisis, crítica e interpretación de datos secundarios, es decir, los obtenidos y registrados por otros investigadores en fuentes documentales: impresas, audiovisuales o electrónicas" (Arias, 2012:27). Esta definición se puede interpretar como el ejercicio de construcción de conocimiento a partir de información que ya ha sido procesada y validada por terceros. En lugar de observar el fenómeno de primera mano (investigación de campo), la investigadora se convierte en un analista de evidencias existentes.

En términos prácticos, la investigación documental es el estudio analítico de registros previos con el fin de fundamentar un nuevo marco teórico o resolver un problema científico mediante la triangulación de fuentes ya disponibles. Por otro lado, el estudio se apoyó en un diseño bibliográfico, el cual: "Se entiende por diseño bibliográfico, el estudio que se fundamenta en la revisión de literatura, de materiales ya existentes, con el propósito de conocer el estado actual de un fenómeno o de una situación" (Palella y Martins, 2017:87).

Esta definición se centra en la dimensión estratégica de la investigación. Mientras que otras definiciones enfatizan el proceso de recolección, aquí el foco está en el propósito y el alcance del estudio. A través del diseño bibliográfico implica que la fuente de información es el documento mismo. Se diferencia de otros diseños porque la





investigadora no manipula variables ni entrevista sujetos, sino que organiza y analiza el conocimiento acumulado para ofrecer una visión panorámica y actualizada de un problema.

En este orden de ideas, para cumplir con el objetivo de analizar la perspectiva teórica, la metodología se dividió en las siguientes fases operativas:

Fase I: Arqueo y Recolección

Se realizó una búsqueda exhaustiva en bases de datos académicas (Google Scholar, Redalyc, Scielo) utilizando descriptores como: Gerencia Estratégica, Gestión Pública Municipal y Transformación Organizacional.

Fase II: Selección y Organización

Aplicación de criterios de inclusión (artículos de los últimos 5 años, textos en español e inglés, relevancia teórica). Se utilizaron matrices de análisis de contenido para organizar la información.

Fase III: Análisis Crítico e Interpretación

Aquí es donde se cumple el objetivo principal. Se comparan las posturas de los autores para identificar cómo la gerencia estratégica actúa realmente como un eje de transformación en el municipio.

En el diseño bibliográfico, la técnica que se emplea es el análisis de contenido. Definido de la siguiente manera: "Es una técnica para leer e interpretar el contenido de toda clase de documentos y más concretamente de textos, que, cuando se aplica de manera sistemática y objetiva, permite de forma general, la descripción de contenidos" (Bernal, 2016:182). Esta definición se refiere específicamente al análisis de contenido como la herramienta operativa dentro de la investigación. A diferencia de una lectura casual, esta técnica transforma el texto en datos científicos mediante un rigor metodológico.

Bajo esta perspectiva, analizar un documento consiste en aplicar un filtro técnico que permite traducir el lenguaje escrito en categorías de estudio. Es el paso que convierte la información en bruto en hallazgos organizados que sustentan la investigación.





Resultados

Gerencia Estratégica

El origen etimológico de la palabra estrategia deriva del griego *strategia* que significa el arte o ciencia de ser general. El autor señala que: “cada tipo de objetivo requería un despliegue distinto de recursos” (Stoner, 1994 citado por Núñez, 2016:7). De allí, que la estrategia de un ejército podría también definirse como el patrón de acciones que se realizan para responder al enemigo. Ahora bien, en lo referido a la gerencia estratégica, cabe citar la definición: “un proceso mediante el cual se formulan, ejecutan y evalúan las acciones que permitirán que una organización logre los objetivos” (Martínez, 2017:76)

En tal sentido, se puede inferir que la gerencia estratégica requiere la identificación de amenazas y oportunidades externas de una organización, al igual que las debilidades y fortalezas internas, el establecimiento de misiones de una institución, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. Así mismo, la ejecución de las estrategias amerita que la organización establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asegure recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y la formulación.

Por otra parte, es necesario destacar que el objetivo principal de las estrategias gerenciales consiste en ofrecer herramientas como incentivos apropiados para atraer y motivar a los gerentes claves de la organización. El éxito estratégico debe ocurrir en el ámbito individual y organizacional. Ahora bien, la gerencia estratégica es un proceso apasionante, que le sirve a una organización para que sea proactiva, en lugar de reactiva. Permite organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que sirva para la toma de decisiones efectivas en las circunstancias actuales de incertidumbre cuya característica primordial es el cambio que supone a cualquier organización operar inmersa en un mercado global y con retos enormes.





De allí, es necesario referir que la aplicación de la gerencia estratégica permite el monitoreo continuo de los hechos y las tendencias internas y externas en las que se desenvuelven las organizaciones, adecuándose, previendo los cambios y buscando un crecimiento sustentado. Además, la gerencia estratégica proporciona el marco teórico para la acción que se halla en la mentalidad de las organizaciones y sus empleados permitiendo que se analicen las situaciones en un lenguaje común y decidan sobre las acciones que se deben emprender en un periodo razonable.

En este orden de ideas, se cita lo siguiente: “la gerencia estratégica permite que los líderes de las organizaciones liberen la energía de esta, detrás de una visión compartida y cuenten con la convicción de que pueden llevar a cabo la visión” (Perales, 2017:55). Es por ello, que la gerencia estratégica brinda una oportunidad para ajustarse en forma constante a los sucesos y acciones actuales de los competidores. Finalmente, cabe señalar que el objetivo principal de las estrategias gerenciales consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxito y otras fracasan.

Etapas de la Gerencia Estratégica

Si bien es cierto que el empleo de estrategias conducen a la organización a ser considerada una Gerencia Estratégica, en tal sentido es de gran importancia para la investigación describir lo concerniente a las distintas Etapas que caracterizan al proceso de Gerencia estratégica. En tal sentido, (Jiménez, 2016:42), señala los siguientes:

a) Formulación de estrategias: Es el proceso conducente a la fijación de la misión de la organización, llevando a cabo una investigación con el objeto de establecer las debilidades, fortalezas, oportunidades y amenazas externas, realizando análisis que comparen factores internos, y externos y fijando objetivos y estrategias para la misma. Las estrategias seleccionadas deben aprovechar de forma efectiva las fortalezas de una industria, tratando de vencer sus debilidades, sacando provecho de sus oportunidades externas claras y evitando las amenazas externas. Se requieren, tres actividades importantes; investigación, análisis y toma de decisiones.





La investigación debe ser interna como externa. Se pueden desarrollar encuestas y administrárlas para examinar factores internos, tales como: el estado de ánimo de los empleados, la eficiencia de la producción, entre otras, así mismo, el análisis requiere en la formulación de una estrategia. Técnicas analíticas como la matriz de posición, estrategia y evaluación de acción, entre otras. En la toma de decisiones es la formulación de estrategias, realizar decisiones con respecto a los objetivos por fijar y las estrategias por seguir.

b) Ejecución de estrategias: Significa la movilización tanto de empleados como de gerentes, para llevar a cabo las estrategias ya formuladas, consiste en: fijación de metas, de políticas y asignación de recursos. Es el paso más difícil en el proceso de la dirección estratégica, debido al hecho de que requiere disciplina personal, sacrificio y concentración. Es posible que la ejecución de las estrategias gire alrededor de la capacidad gerencial para motivar a los empleados, y la motivación con frecuencia se considera más un arte que una ciencia.

c) Evaluación de estrategias: Se debe analizar los factores internos y externos que representan las bases de sus estrategias actuales. Las preguntas que se hacen: ¿Siguen siendo fortalezas internas las fortalezas? ; ¿Siguen siendo debilidades internas todavía debilidades? ; ¿Son las oportunidades externas todavía oportunidades?. Una organización debe medir su desempeño, es decir, los estrategas deben comparar el progreso real con el progreso previamente planificado de la industria, con respecto al logro de las metas y objetivos previamente establecidos. En esta evaluación los factores internos como externos sufren cambios.

La gerencia estratégica permite que una organización utilice efectivamente sus fortalezas con el objeto de aprovecharse de las oportunidades externas y reducir a un mínimo el impacto de las amenazas externas. Las actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia hacen posible que una organización desarrolle estrategias tanto ofensivas como defensivas. En concordancia con la siguiente cita:





La gerencia estratégica es de vital importancia en las empresas grandes, ¿pero cuál es su importancia en las empresas pequeñas?. El proceso de gerencia estratégica se aplica de igual forma tanto a empresas grandes como pequeñas. Desde el momento de su concepción, toda organización posee una estrategia, aunque ella tenga origen únicamente en las operaciones cotidianas (López, 2016:141).

Otros problemas que a menudo se aportan al aplicar los conceptos de gerencia estratégica a las organizaciones públicas son: falta de capital suficiente para explotar las oportunidades y un marco de referencia cognoscitivo cotidiano.

Modelo de la Gerencia Estratégica

La indagación sobre la temática lleva a la oportunidad de presentar las siguientes pautas, para lo que se considera un modelo de la gerencia estratégica:

- Establecer los objetivos, estrategias y la misión actual.
- Realizar investigaciones externas con el objeto de identificar amenazas y oportunidades.
- Realizar investigación interna con el objeto de identificar fortalezas y debilidades de la empresa.
- Fijar la misión de la industria.
- Llevar a cabo análisis de formulación de estrategias con el objeto de generar y evaluar alternativas factibles.
- Fijar objetivos.
- Fijar estrategias.
- Fijar metas.
- Fijar políticas.
- Asignar recursos.
- Analizar bases internas y externas para estrategias actuales.
- Medir los resultados y tomar las medidas correctivas del caso.





Beneficios de la Gerencia Estratégica

- Permite que una organización esté en capacidad de influir en su medio, en vez de reaccionar a él, ejerciendo de este modo algún control sobre su destino.
- Los conceptos de gerencia estratégica dan una base objetiva para la asignación de recursos y la reducción de conflictos internos que pudieren surgir cuando es solamente la subjetividad la base para decisiones importantes.
- Permiten a una organización aprovechar oportunidades claves en el medio ambiente, minimizar el impacto de las amenazas externas, utilizar las fortalezas internas y vencer las amenazas internas.
- Las organizaciones que llevan a cabo la gerencia estratégica son más rentables y exitosas que aquellas que no los usan.
- Evitan las disminuciones en ingresos y utilidades y aún las quiebras.
- Evitan la defunción de una empresa, incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las estrategias de los competidores, mayor productividad del personal, menor resistencia al cambio y una visión más clara de las relaciones desempeño / recompensa.
- La gerencia estratégica incluye una mayor conciencia de las amenazas ambientales, mayor comprensión de las capacidades de una empresa en cuanto a prevención de problemas, debido a que ellas enfatizan la interacción entre los gerentes de la industria a todos los niveles.
- Llevan orden y disciplina a toda la organización.
- Es el comienzo de un sistema de gerencia eficiente y efectivo.





Tabla 1
Funciones Fundamentales de la Gerencia Estratégica

Función Principal	Dimensiones Operativas y Ejes de Acción
1. Administración Tradicional	• Ejecución de los procesos clásicos de la administración: Planificación, Organización, Dirección, Administración de personal, Coordinación, Control y Gestión financiera. • Implementación y control de Sistemas de Gestión de la Calidad. • Desarrollo de estrategias de Mercadotecnia institucional
2. Dirigir (Dirección Estratégica)	• Definición del rumbo institucional a largo plazo, articulando la actuación inmediata y de mediano plazo como instrumentos tácticos. • Monitoreo de los cambios internos y del entorno (análisis ambiental) para el establecimiento de estrategias de desarrollo óptimas. • Conformación y guía de equipos de trabajo identificados con el plan de desarrollo institucional para la consecución de objetivos. • Supervisión constante de la organización para la detección temprana y corrección de desviaciones. • Adaptación continua de la planificación ante las condiciones y variables emergentes del contexto.
3. Apoyar (Soporte y Facilitación)	• Acompañamiento y asistencia constante a la actuación del personal a nivel operativo. • Asignación y distribución de recursos institucionales bajo una estricta visión estratégica. • Involucramiento directo en la labor operativa para el conocimiento profundo de los pormenores del proceso. • Proactividad gerencial para adelantarse a las circunstancias e incertidumbres del entorno. • Integración y consolidación del mejor equipo de trabajo posible.

Fuente: Elaborado por la autora. (2025)





Gestión Pública

En términos generales las expresiones gestionar y administrar aparecen como sinónimos, similares, de uso indistinto. Incluso a ambos se los define como la acción y efecto de hacer algo, de asumir una función o tarea para cumplir un propósito. En ese sentido, define la gestión pública como “su enfoque procedimental, a todas las instituciones y organismos públicos y privados que prestan servicios públicos. Son las entidades de cualquier naturaleza que sean dependientes del gobierno central, los gobiernos regionales o los gobiernos locales, incluido sus correspondientes organismos públicos” (Pinto, 2015:31).

En efecto, la gestión pública comprende a los organismos que desempeñan una función de interés público, especialmente de provisión de servicios y/o regulación de los comportamientos e intereses de la sociedad, el mercado, así como del propio Estado y sus instituciones. Por otro lado, a la gestión pública lo define, como el conjunto de acciones mediante las cuales las entidades tienden al logro de sus fines, objetivos y metas, los que están enmarcados por las políticas gubernamentales establecidas por el Poder Ejecutivo.

Integrando ambos conceptos, porque en si encierran dos elementos de dan origen a la acción estatal y gubernamental, se puede decir que la gestión pública está configurada por los espacios institucionales y los procesos a través de los cuáles el Estado diseña e implementa políticas, suministra bienes y servicios y aplica regulaciones con el objeto de dar curso a sus funciones. Ahora bien, la gestión pública se ocupa de la utilización de los medios adecuados para alcanzar un fin colectivo. Trata de los mecanismos de decisión para la asignación y distribución de los recursos públicos, y de la coordinación y estímulo de los agentes públicos para lograr objetivos colectivos. Ésta es una definición muy general que hay que matizar y concretar desde diferentes puntos de vista.

La acción pública se desarrolla en varias dimensiones que actúan simultáneamente. Estas dimensiones son:





- En términos de las relaciones de poder que se establecen entre los grupos sociales que actúan en instituciones determinadas, su estudio le corresponde a la Ciencia Política y la Sociología.
- En términos jurídicos, cuando se considera a la Administración pública como una persona jurídica que tiene derechos y obligaciones, su estudio le corresponde al Derecho.
- En términos administrativos, cuando se ocupa de los métodos de trabajo y organización interna, su estudio le corresponde a las Ciencias de la Administración y la ingeniería.

En efecto la acción de gobierno requiere de i) instituciones, ii) de mandatos y ordenes, cumplidos a través de políticas y funciones, y iii) métodos de trabajo y organización (tecnologías, instrumentos y procedimientos), para ejecutar y cumplir con sus fines y responsabilidades. Las actividades técnicas son las acciones y aptitudes subordinadas a conocimientos técnicos prácticos e instrumentales, con base científica, necesarios para el ejercicio de una determinada responsabilidad, capacitan a hombres y mujeres para mejorar su bienestar, dando lugar a la gestión que para el caso de la actuación del Estado se denomina Gestión Pública.

El Ciclo de la Gestión Pública

Las entidades públicas para cumplir con sus fines y responsabilidades y la provisión de servicios públicos tienen que actuar de manera ordenada y secuencial, paso a paso, de manera que el logro de sus resultados sea efectivo. La toma de decisiones y la ejecución de acciones responderán a un ciclo que comprende una adecuada combinación de las funciones administrativas y sustantivas. El ciclo de la gestión pública comprende las siguientes fases:

- Planeamiento, adoptando políticas, prioridades, estrategias, programas y proyectos que orienten la acción de la actividad pública en beneficio del desarrollo integral y sostenible.





- Normativa y reguladora, mediante la cual se establecen las normas que regulan, las relaciones institucionales, ciudadanas, los servicios públicos, así como la instrumentalización de las políticas públicas.
- Directiva y ejecutora, que permite dirección y ejecución de las acciones gubernamentales contenidas en la misión institucional, organizando y coordinando las capacidades humanas y el uso de los recursos financieros, bienes y activos necesarios para la gestión pública, con arreglo a los sistemas administrativos.
- Supervisión, evaluación y control, que implica el monitoreo y evaluación de la gestión pública, verificando el cumplimiento de los indicadores previstos, la calidad de los servicios y observancia de las normas.

Estas funciones se desarrollan en el marco de un ciclo de gestión, se suceden secuencialmente e interactúan y retroalimentan permanentemente, de manera que se tiene una visión integral del proceso, permitiendo ajustes y correcciones, en el solución los problemas de gestión.

Tabla 2

Teorías que Fundamentan la Gerencia Estratégica como eje de Transformación en la Gestión Pública Municipal

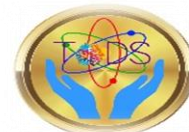
Nombre de la Teoría	Autor y Año	Postulado Teórico (Resumen del Autor)	Interpretación Intersubjetiva de la Investigadora
Nueva Gestión Pública (NGP)	Osborne y Gaebler (1992)	Propone transformar la administración burocrática en una gestión emprendedora, centrada en resultados, la competencia, la eficiencia y la satisfacción del ciudadano como cliente.	La NGP es el marco que permite confrontar los "métodos arcaicos" de la Alcaldía. Representa la ruptura con el modelo endógeno para dar paso a una gestión municipal dinámica y orientada al bienestar social.
Planeación Estratégica Situacional (PES)	Carlos Matus (1987)	La gestión pública ocurre en entornos de conflicto e incertidumbre. La planificación no es rígida, sino un juego de fuerzas donde se debe calcular la viabilidad política para gobernar.	En el Municipio San Fernando, donde los escenarios son inciertos, la PES es vital. No basta con diseñar planes; hay que gestionar la realidad política y los "agentes perturbadores" para lograr cambios tangibles.
Teoría de las Competencias Gerenciales	Juárez (2016)	Define las competencias como el conjunto de saberes, habilidades y valores necesarios para un desempeño laboral exitoso y eficaz en niveles jerárquicos.	El fortalecimiento de la gestión en San Fernando depende directamente de la profesionalización del talento humano. Sin competencias gerenciales éticas y técnicas, los

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER

(ISSN-L): 2959-4308

Volumen N° 12 Diciembre año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





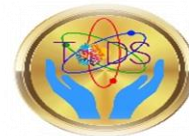
Nombre de la Teoría	Autor y Año	Postulado Teórico (Resumen del Autor)	Interpretación Intersubjetiva de la Investigadora
			recursos no se administran, se estancan.
Teoría del Valor Público	Mark Moore (1998)	Los gerentes públicos deben crear valor para la sociedad, asegurando que las acciones gubernamentales sean legítimas, políticamente aceptables y operativamente factibles.	La transformación institucional de la Alcaldía debe medirse por el "valor" que genera para el colectivo social apureño, superando los "intereses personales" para construir un tejido institucional humanista.
Teoría de la Motivación Laboral	Salguero (2015)	La motivación es un proceso que activa y orienta el comportamiento hacia objetivos. El gerente debe propiciar ambientes armónicos para obtener resultados.	La gerencia estratégica en la Alcaldía requiere un liderazgo que inspire. El "ambiente saludable" es la base para que el funcionario público pase de la inercia a la participación protagónica en el desarrollo local.
Gobernanza y Participación Ciudadana	Aguilar Villanueva (2006)	La gestión ya no es solo del Gobierno, sino de la interacción entre el Estado, el mercado y la sociedad civil para resolver problemas públicos.	El "nuevo paradigma" para San Fernando exige que la gerencia estratégica sea permeable a la ciudadanía. La transformación solo es posible si se canalizan las fuerzas sociales y económicas de forma armónica.

Fuente: Elaborado por la autora. (2025)

El entramado teórico que sustenta la transformación de la gestión pública municipal revela una transición paradigmática: el paso de una administración reactiva y procedimental hacia una gerencia proactiva y estratégica. Esta evolución no es meramente técnica, sino ontológica, pues redefine la razón de ser del ente gubernamental local.

Desde la Nueva Gestión Pública, se interpreta que la eficiencia no es un fin en sí mismo, sino el mecanismo para garantizar que la estructura municipal deje de ser un sistema cerrado. Esta teoría dialoga directamente con la Planeación Estratégica Situacional, la cual reconoce que el gerente público en contextos como el de San Fernando de Apure no opera en un vacío, sino en un campo de fuerzas políticas y sociales en constante conflicto. Por ende, la estrategia se convierte en la herramienta para navegar la incertidumbre y dotar de viabilidad a las políticas públicas.





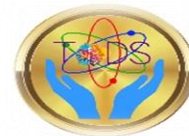
Por otro lado, la humanización de la gestión se fundamenta en la amalgama entre el Valor Público y las Competencias Gerenciales. Se interpreta que la legitimidad de un gobierno municipal no emana solo de la legalidad de su elección, sino de su capacidad para generar bienestar colectivo tangible. Aquí, el talento humano cobra un protagonismo total: el gerente no es solo un administrador de recursos, sino un movilizador de voluntades. La Motivación Laboral y la Gobernanza se entrelazan para proponer un modelo donde la participación ciudadana no es una concesión del poder, sino el eje motor que dota de transparencia y sostenibilidad a la transformación organizacional. En suma, la teoría sugiere que solo mediante la convergencia de capacidades técnicas y una visión ética del servicio, es posible superar los métodos arcaicos para alcanzar una administración pública verdaderamente transformadora.

Discusión

Al contrastar los hallazgos derivados de la revisión documental con las categorías teóricas establecidas, emerge una brecha significativa entre el deber ser normativo y la praxis gerencial en el ámbito de las administraciones locales. La literatura académica en ciencias de la administración, fundamentada en los postulados de Osborne y Gaebler (1992), sostiene que la modernización institucional y la flexibilización de las estructuras organizacionales son imperativas para la supervivencia y sostenibilidad del Estado local; sin embargo, la realidad analizada revela que la persistencia de prácticas administrativas tradicionales de carácter burocrático actúa como un factor de resistencia que impide la transición efectiva hacia los enfoques de la Nueva Gestión Pública. Esta desconexión analítica sugiere que el nudo crítico fundamental no radica en la ausencia de un marco regulatorio o de competencias legales explícitas, sino en la carencia de una cultura organizacional internamente alineada con los principios dinámicos de la gerencia estratégica.

En este mismo orden de ideas, el análisis interpretativo permite inferir que la gestión pública en el contexto local evaluado se encuentra sumergida en una dinámica de





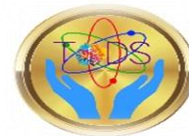
complejidad ambiental que Matus (1987) conceptualiza como una deficiencia en el cálculo situacional, escenario donde la velocidad y variabilidad del entorno superan la capacidad predictiva y de respuesta de la estructura institucional. Mientras los enfoques modernos de la gobernanza proponen un modelo basado en la articulación de redes sociopolíticas y en la participación ciudadana —consonante con los principios de corresponsabilidad y participación protagónica establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela—, los datos documentales exponen una marcada centralización en los procesos de toma de decisiones que disminuye la densidad relacional entre el gobierno municipal y los actores comunitarios, limitando con ello la efectividad e impacto de las políticas públicas locales.

Por lo tanto, la gerencia estratégica en el sector público municipal no debe ser interpretada simplemente como la transcripción e instrumentación de planes operativos rígidos o manuales corporativos descontextualizados, sino como un eje de transformación transdisciplinario de la estructura del Estado. Bajo la perspectiva sistémica de la gestión del cambio, este proceso exige de manera perentoria la profesionalización del capital humano y la instauración de liderazgos motivacionales orientados a la optimización de las competencias organizacionales, superando la visión fragmentaria de la administración tradicional. Solo a través de esta alineación conceptual e institucional será posible restaurar la creación de valor público, garantizando una gobernanza local que sea resiliente, eficiente y directamente orientada a la resolución de las demandas reales y sentidas de la comunidad.

Conclusiones

En virtud del proceso de revisión y análisis teórico realizado, se concluye en primer término que la gerencia estratégica constituye el eje transversal fundamental para la reconfiguración y transformación cualitativa de la gestión pública municipal. El estudio demuestra que el diseño e instrumentación de la planificación estratégica en el escenario local no debe ser concebido como un acto burocrático, normativo o aislado,



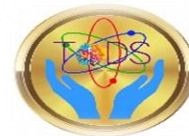


sino como un proceso de reflexión e interpretación profunda capaz de integrar de forma sistémica las dimensiones políticas, sociales y de entorno que caracterizan al territorio. Se evidencia que las administraciones municipales poseen la capacidad y el potencial institucional para evolucionar hacia estructuras dinámicas, siempre que se logre desplazar el paradigma tradicional centralizado por una praxis gerencial basada en la eficiencia operativa, la transparencia y la optimización de los servicios públicos de cara a las demandas sociales.

En segundo lugar, los hallazgos analíticos permiten colegir que la implementación efectiva de los enfoques adscritos a la Nueva Gestión Pública, bajo los postulados de Osborne y Gaebler (1992), se encuentra supeditada a un cambio disruptivo en la cultura organizacional del Estado local. La persistencia de prácticas administrativas tradicionales y de carácter marcadamente burocrático actúa como un factor de resistencia estructural que fragmenta la acción de gobierno; por tanto, la modernización institucional no se agota con la promulgación de reformas jurídicas o decretos procedimentales. El nudo crítico fundamental reside en la necesidad de alinear la visión compartida de los funcionarios con los principios de flexibilidad, adaptabilidad y gestión por resultados, indispensables para superar la rigidez del modelo tradicional.

Como tercera conclusión, el análisis interpretativo revela que las administraciones locales evaluadas coexisten en una dinámica de alta complejidad ambiental que Matus (1987) conceptualiza como una deficiencia en el cálculo situacional, escenario donde la velocidad y variabilidad del entorno político y económico superan la capacidad predictiva y de respuesta de la estructura gubernamental. Para mitigar esta vulnerabilidad, la gerencia estratégica se erige como la herramienta idónea que permite sustituir la improvisación por la previsión sistemática. La superación de esta brecha adaptativa exige la incorporación de metodologías de planificación situacional capaces de procesar la incertidumbre en tiempo real, transformando el plan operativo en un instrumento dinámico y no en un documento estático de archivo.





En cuarto término, se concluye que la transformación institucional demandada por la ciudadanía solo será sostenible mediante el fortalecimiento continuo de las competencias gerenciales en los niveles de alta dirección municipal. La investigación documental confirma que factores intangibles como la motivación laboral, la profesionalización del capital humano y la instauración de liderazgos de carácter transformacional son determinantes para dinamizar los procesos de gestión administrativa y disminuir la resistencia al cambio. El directivo público local debe trascender el rol tradicional de supervisor de tareas para asumir el papel de un facilitador de procesos, capaz de generar un clima de confianza que optimice el desempeño institucional y promueva la mejora continua.

Finalmente, este artículo científico ratifica que la gerencia estratégica, entendida desde una perspectiva transdisciplinaria, actúa como el mecanismo articulador que permite canalizar los esfuerzos de los diversos actores sociopolíticos y comunitarios del ámbito local hacia un modelo de desarrollo endógeno. En este sentido, los enfoques modernos de la gobernanza coinciden con los principios de corresponsabilidad y participación protagónica establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, exigiendo que la estructura municipal funcione como un sistema abierto y poroso. Solo mediante la integración coherente entre la planificación institucional y la base social será posible restaurar la creación de valor público, garantizando una gobernanza local que sea resiliente, eficiente y orientada a la resolución de las demandas reales de la comunidad a la cual se debe.

Referencias bibliográficas

- Aguilar Villanueva, L. F. (2006). *Gobernanza y gestión pública*. Fondo de Cultura Económica.
- Arias, F. (2012). *El Proyecto de Investigación. Introducción a la metodología científica*. (6ª ed.). Editorial Episteme.
- Bernal, C. (2016). *Metodología de la investigación*. (4ª ed.). Pearson Educación.

REVISTA TRANSDISCIPLINARIA DEL SABER
(ISSN-L): 2959-4308
Volumen N° 12 Diciembre año 2025
transdisciplinariadelsaber@gmail.com





- Jiménez, J. (2016) *Etapas que caracterizan al proceso de Gerencia estratégica*. Editorial Prentice Hall
- Juárez, S. C. (2016). *Competencias gerenciales: La clave del éxito compartido*. Ediciones de la U.
- López, S. (2016) *Actividades de formulación, de ejecución y evaluación de estrategia*. Editorial Pentagrama
- Martínez, C. (2017) *Elementos de la Gerencia Estratégica*. Ediciones Autor
- Matus, C. (1987). *Política, planificación y gobierno*. Fundación Altadir / Organización Panamericana de la Salud (OPS).
- Moore, M. (1998). *Gestión estratégica y creación de valor en el sector público*. Paidós.
- Núñez, O. (2016) *Gerencia Estratégica*. Ediciones Pentagrama
- Osborne, D., y Gaebler, T. (1992). *La reinención del gobierno: Cómo el espíritu emprendedor está transformando el sector público*. Paidós.
- Palella, S., y Martins, F. (2017). *Metodología de la investigación cuantitativa*. FEDUPEL.
- Perales, A. (2017) *La gerencia estratégica*. Editorial Paidós
- Pinto, L. (2015) *La gestión pública*. Editorial Mc Graw Hill
- Salguero, L. (2015). *La motivación en las organizaciones públicas: Teoría y praxis*. Editorial Académica Española.

Semblanza de la Autora

Militza Alejandra Araque Martínez

C.I: 14.812.884

Postdoctorado en Gerencia Educacional (UPEL-MACARO).
Postdoctorado en Epistemología e Innovación Educativa (UPEL-MACARO). Postdoctorado en Investigación Educativa (UPEL-MACARO). Doctora en Ciencias Gerenciales (UNEFA-Apure).
Magister Scientiarum en Administración, mención Gerencia General (UNELLEZ-VPDR Apure). Licenciada en Planificación Regional (UNELLEZ-VPDR Apure). Asimismo, acredita diversos diplomados, así como cursos evaluados y no evaluados.
ORCID: 0000-0002-4942-6841.

