

ANÁLISIS DEL ROL, DEBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE  
LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA EN EL  
CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.  
MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACIÓN Y  
CONTROL DE LA GESTIÓN EN LA GERENCIA  
PÚBLICA VENEZOLANA.



Autora:

Ing. Magly Ybáñez

ANALISIS DEL ROL, DEBILIDAD Y EFECTIVIDAD DE LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA EN EL CONTEXTO DE LA SITUACION ACTUAL. MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION EN LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA.

Esas imágenes nos relatan por sí mismas las condiciones actuales en que se encuentra la gestión de la gerencia pública venezolana actual, El Presidente Nicolás Maduro, hambre, desidia, pobreza, reprensión, violencia, silenciando a un pueblo que exige sus derechos, copiando sistemas de régimen dictatoriales, hostigamiento.

A propósito del rol de la gerencia pública venezolana, esta implica el estudio de la multiplicidad de discursos y su difusión referentes a la ética del sistema organizacional de las instituciones públicas, generado durante varios periodos, nos induce a profundizar en las investigaciones sobre el impacto que ello ha producido, para lograr una mejor comprensión de este fenómeno presentado, surgen nuevas interrogantes por una parte ¿Están las instituciones en pleno conocimiento de la existencia de los procesos productivos? Y por la otra ¿Poseen los altos ejecutivos (gerentes) las capacidades intelectuales y competencias (perfil profesional), para ejercer los cargos dentro de la organización?

Si la negatividad predomina estas interrogantes, evidentemente estamos en presencia de una incompatibilidad gerencial, desde esta perspectiva la ética del sistema organizacional es nula, ya que esta es una de las prioridades que deben prevalecer en toda organización, para garantizar el cumplimiento efectivo de las actividades programadas dentro del proceso cíclico productivo.

En este mismo orden de ideas, se tiene que la gerencia pública es dinámica y cambiante, sobre todo en los sistemas actuales donde los avances científicos y tecnológicos se desarrollan desmesuradamente, paralelo a ello avanza la gerencia pública, quien debe adaptarse a los constantes cambios que inciden sobre los

organismos y para ello es obligatorio que ella evolucione, es decir, debe cambiar desde su interior, para no sucumbir, si la gerencia no muta, los procesos productivos perecen.

Por otra parte, se tiene que la corriente del pensamiento que debe tener todo gerente, es el pensamiento sistémico, Martínez (2013), apunta: “El pensamiento sistémico contempla el todo y las partes, así como las conexiones entre las partes y estudia el todo para comprender las partes.” De tal modo que actúa como un integrador del análisis de las coyunturas vividas o percibidas y las conjeturas que se derivan, generando las propuestas de soluciones ante las circunstancias presentadas.

Además, Fuenmayor (1993) citado por Contreras et al, (2005), alude que la gerencia debe estar basada en fundamentos teóricos. En un primer nivel se encuentra el pensamiento sistémico mecanicista. Donde todos los involucrados en el proceso funcionan como una máquina, a un sistema operativo de un reloj, la manera de tratar con ellos es, por tanto, la misma manera en que un experto relojero lo hace: ajustando piezas, puliéndolas, manteniéndolas de tal forma que su funcionamiento sea preciso. Donde éste está compuesto por varios engranajes de distintos tamaños, donde todos desde el más grande hasta el más pequeño cumplen funciones específicas, y al mismo tiempo actúan como un todo, para lograr su óptimo funcionamiento, cuando detectamos que este sistema comienza a trabajar a medias, debemos realizar ajustes en el momento oportuno, para evitar su colapso, así mismo funciona la gerencia pública, realizando ajustes aquí y allá, para lograr el óptimo funcionamiento del aparato productivo. Aunque especialistas alegan que la parte mecanicista está obsoleta, prevaleciendo solamente el pensamiento sistémico.

MacIntyre (1985) nos presenta la siguiente controversia, “lo que permite el éxito en la gerencia moderna no es el uso del conocimiento científico en la dirección de la organización sino el histrionismo. ¿Y acaso no vemos esto en el día a día de nuestras organizaciones? Gerentes cuya autoridad es lograda mediante el uso de artilugios del lenguaje para hacer que las cosas parezcan ser de un modo u otro; ¿Acaso cuando vemos a estos gerentes en acción no pensamos que nos están vendiendo una idea que necesariamente no tiene que ser cierta? ¿Acaso la gran maquinaria publicitaria no es un

gran teatro que más que intentar convencer con razones, pretende manipular el comportamiento de grandes masas de la población cuya humanidad se reduce al adjetivo de consumidor?”, para persuadirlos y lograr sus propósitos.

Ahora bien, ¿Qué rol debe prevalecer en la gerencia pública?, lo ético, lo evolucionista, el pensamiento sistémico, lo mecanicista o el histrionismo, ¿Qué debe prevalecer? En mi opinión en la gerencia pública debe prevalecer en cantidades proporcionadas y/o equilibradas de cada una de ellas, sintetizando se tiene que un buen gerente debe poseer ética, ser evolucionista, detentar un pensamiento sistémico, ser mecanicista, y poseer la habilidad del histrionismo, el gerente cuyos paradigmas giren alrededor de ellos, con toda seguridad tiene el éxito asegurado.

En consecuencia, de ello surge un nuevo enigma ¿Cuál es el rol de la gerencia pública venezolana en el contexto actual? En primer lugar, se tiene que la gerencia pública venezolana ha sufrido cambios profundos, causando desconciertos en vez de soluciones efectivas, eficaces o eficientes. En pleno conocimiento de esta situación debemos realizar un análisis exhaustivo para poder detectar esos factores negativos perjudiciales para procesos administrativos de las organizaciones públicas, caracterizados por factores externos e internos a las instituciones públicas.

Cuando la burocracia representa los niveles más altos dentro de la escala jerárquica, esta nos viene a perturbar esa planificación estratégica y como consecuencia de ello la gestión por resultados concentrada en el cumplimiento de acciones estratégicas definidas en el plan de gobierno en un periodo de tiempo determinado, genera un impacto más negativo que productivo en la gerencia pública. Lamentablemente la burocracia predominante sobre lo sublegal ha propiciado una mala gestión en la gerencia pública venezolana, cuyo rol se ha fundamentado en la improductividad, flagelo, anarquía, autocracia y por consiguiente una inercia de la gerencia pública venezolana.

#### ANALISIS DE LA DEBILIDAD DE LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA EN EL CONTEXTO DE LA SITUACION ACTUAL.

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 hemos podido controlar, bien sea porque los desconocemos o no le hemos brindado la importancia que estos factores ameritan. Permitiéndole en la mayoría de los casos, indirectamente dirigir nuestras políticas públicas sin ningún tipo de sustentos y argumentos, basados en métodos arcaicos, poco ortodoxos y flageladores, generando caos en todos los ámbitos sobre todo en lo político, social, cultural y económico, hemos cedido espacios que son vitales para el desarrollo, como lo son procesos productivos estancándolos de manera exorbitante.

Se tiene que la gerencia pública venezolana ha delineado un comportamiento atípico marcado por la disociación con la máxima ley de Estado la Constitución y demás leyes que imperan en nuestra nación, que rigen a cada uno de estos procesos administrativos, subvirtiendo su comportamiento, causando una implosión de hechos irreparables, por estos motivos adolecen los procesos administrativos, gestando impotencias en la gerencia pública venezolana, generando conflictos laborales, coadyuvados por el desconocimiento (ignorancia), es decir personas que no son actas, ni aptas, (incompetentes), dentro de la administración pública venezolana.

La coacción del sistema ha fustigado al venezolano abocándolo casi exclusivamente a la sobrevivencia, una vida trajinada y agobiada por las rutinas relacionadas más que todo por suplir las ineludibles exigencias básicas, manteniendo ocupado los pensamientos en esta situación que a todos nos perturba, creando tendencias recidivas, elucubrado, y alejado de los verdaderos problemas que ameritan mayor atención para la solución. Es importante resaltar esta situación que a todos nos atañe, pues distorsiona la conducta venezolana, y por ende a todos los funcionarios públicos quienes desempeñamos un rol vital dentro de la gestión pública, ya que todos sus actores o componentes son importantes dentro de la gran cadena productiva, es decir cada eslabón por muy lejano que parezca es necesario para fortalecer ese proceso.

---

---

## ANÁLISIS DE LA EFECTIVIDAD DE LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA EN EL CONTEXTO DE LA SITUACIÓN ACTUAL.

Lo ideal para garantizar la efectividad de los procesos administrativos es evitar la formación de conflictos, sin embargo, hay ocasiones en que estos son ineludibles, por la misma naturaleza del ser humano, de allí radica la perspicacia del gerente de propiciar las condiciones ideales de tal manera de minimizar las posibilidades de vulnerar situaciones que propicien los conflictos laborales y de planear sus negociaciones para su resolución, el otro requisito para garantizar la efectividad es que todos los cargos dentro de la gerencia pública venezolana sean ocupados por funcionarios que posean las capacidades intelectuales y competencias (perfil profesional) adecuados a su desempeño dentro de la organización.

Alles (2006:68) 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." 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.

López (2005), 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." 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.

Es oportuno mencionar que en un estado democrático donde el soberano le confirió el poder, a una o grupo de personas para ejercer su voluntad, para crear, dirigir

y ejecutar las políticas públicas, debe poseer gobernabilidad y gobernanza, para orientar con efectividad, calidad y buena disposición la intervención del estado; el gobierno venezolano, posee las funciones y atribuciones de representar, ejercer y expresar el poder del estado; gobernar implica crear reglas, diseñar políticas y prácticas, para hacerlas cumplir, velar por el cumplimiento y cumplir la Constitución y las leyes, capacidad de resolución de conflictos inherentes al estado y todo lo concerniente a la institucionalidad de los mismos; mediante la distribución del ejercicio del poder; los órganos del estado cumplen funciones legislativas, administrativas y jurídicas.

Respecto de la gran crisis humanitaria que padece el venezolano, ha desencadenado una serie de variaciones negativas repercutiendo estas en la efectividad de los procesos gerenciales, otro factor que ha influenciado en nuestras instituciones públicas, ha sido la marcada por la injerencia cubana, a quienes el gobierno autorizó para planificar, organizar, ejecutar y controlar no solamente nuestras políticas de salud pública, sino también nuestra políticas públicas, se han infiltrado en todas nuestras instituciones públicas como privadas, el venezolano ha permitido quizás de manera inconsciente que extranjeros, que desconocen por completo lo que es la convivencia en democracia, manejen nuestra políticas públicas, incoando la crisis humanitaria y los conflictos laborales que percibimos en la nación.

En efecto, para lograr la efectividad de la gerencia pública venezolana y activar el aparato productivo de la nación, debemos considerar que:

“El desarrollo requiere de la eliminación de importantes fuentes de la ausencia de libertad como son: pobreza y tiranía, oportunidades económicas escasas y privaciones sociales sistemáticas, falta de servicios públicos, intolerancia y sobre actuación de estados represivos. Unas veces la falta de libertades reales se relaciona directamente con la pobreza económica, que priva a la gente de la libertad de satisfacer el hambre, alcanzar una nutrición adecuada, obtener remedios para enfermedades curables, contar con techo y abrigo, agua limpia e instalaciones sanitarias. En otros casos esta

ausencia de libertad se une estrechamente a la falta de servicios públicos y asistencia social, tales como la inexistencia de programas epidemiológicos, medidas organizadas para el cuidado de la salud, instalaciones educativas, instituciones efectivas en la preservación de la paz y el orden local. Hay casos, incluso, donde la violación de la libertad es el resultado directo de la negación de libertades civiles y políticas de parte de un régimen autoritario, así como de la imposición de restricciones a la libertad de participar en la vida social, política, y económica de la comunidad.” (Sen, 2000:15)

Esta situación ha traído como consecuencias retrasos en los procesos administrativos, coadyuvados por el desconocimiento (ignorancia), es decir personas que no son actas, ni aptas (incompetentes) y aún en el caso más favorable dentro de esa anomalía, es que el funcionario se acto, pero no apto, es decir que sea capaz, que posea conocimientos, pero no cuenta con el perfil profesional para desempeñar esas funciones o viceversa, aun así no puede ocuparlo, porque incurriríamos en un delito tipificado en nuestro código penal, denominado “De La Usurpación De Funciones, Títulos u Honores” en estos casos especiales el indicador de gestión estará determinado por la incompetencia, se define al incompetente como aquel que está ocupando un cargo para la cual no tiene las competencias adecuadas, Ávila (2007), o porque viola la ley, ante esta incoherencia la gestión de la gerencia pública venezolana actual se califica como incompetente.

#### MECANISMOS DE SEGUIMIENTO, EVALUACION Y CONTROL DE LA GESTION EN LA GERENCIA PÚBLICA VENEZOLANA.

Es de hacer mención que los mecanismos de seguimiento, evaluación y control de la gestión en la gerencia pública venezolana lo ejerce la contraloría, esta a su vez depende del órgano sujeto de control, se tiene que el Poder Ejecutivo Nacional corresponde a la Contraloría General de la República, y esta se rige por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema de Control Fiscal, quien estipula las funciones y atribuciones que les competen.

En el caso del Ejecutivo Estadal, lo ejerce la Contraloría General del Estado, quien se rige por la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema de Control Fiscal, quien estipula las funciones y atribuciones que les competen.

En el caso del Ejecutivo Municipal, lo ejerce a Contraloría Municipal, regida por la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, quien estipula las funciones y atribuciones que les competen. Es de hacer mención que estos sistemas de control, ejercidos a través de las contralorías poseen rango constitucional.

Los Mecanismos de Seguimientos, son aquellos cuya actuación se orientan a la realización de auditorías, inspecciones y cualquier tipo de revisiones fiscales en los organismos y entidades sujetos a su control.

Los Mecanismos de Evaluación, consiste en velar por el cumplimiento de las leyes y las normas que rigen los procesos administrativos sujetos a su control.

Los Mecanismos de Control, se ejercen a través de la vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes públicos, así como las operaciones relativas a los mismos.

El control es fundamental, pues ellos nos aseguran la optimización de los procesos administrativos en cada una de sus fases, cosa contraria sucede cuando los dejamos a la deriva, sin ningún tipo de control. Si fuese este el caso, los objetivos se vuelven vulnerables, esta vulnerabilidad permite una brecha para la penetración de factores que afectan a todo el proceso, generando retrasos en cada una de sus áreas, sobre todo si no se aplican los factores correctivos en el tiempo adecuado. Este comportamiento negativo incide directamente sobre los objetivos propuestos, prolongando el cumplimiento de la meta, en el peor de los casos haciéndolos inalcanzables, causando un impacto desfavorable en las comunidades.

Uno de los grandes errores en que ha incurrido el sistema de control venezolano actual es haber eliminado el control previo, pues este nos permite determinar los errores durante la ejecución de las actividades y aplicar los correctivos pertinentes en el tiempo oportuno. Radford (1922), citado por Gutiérrez (1989), afirma que el control tiene como propósito examinar de cerca y en forma crítica el trabajo para comprobar su calidad y de

detectar los errores; una vez que estos han sido identificados, especialistas en el área deben subsanarlos. He aquí la importancia en que radica el ejercer el control previo, actualmente solamente nos quedamos con el control posterior, a partir de allí surge una pregunta, una vez ejecutados los procesos administrativos, en el caso de las obras civiles, donde la obra se ejecutó y se entregó, posterior a ello detectamos que existe algún tipo de error, ¿cómo lo subsanamos? Si ya ha sido ejecutada, no es que sea imposible, pero se hará más largo y tedioso el procedimiento. Es por ello que se recomienda realizar el control concomitante.