

CULTURA DE PLANEJAMENTO: UM OLHAR SOBRE A ADMINISTRAÇÃO PÚBLICA DE ARAGUEÑA, VENEZUELA

Dra. Mercedes Berenice Blanco Carrillo¹
MSc. Ana Julia Guillen Guedez²

RESUMO

O objetivo principal da pesquisa foi analisar a cultura do planejamento na administração pública, a partir da experiência de pesquisadores em diferentes entidades públicas, para dar conta dos aspectos teleológicos e de suas ações, a cultura do planejamento no Estado de Aragua. , para isso , este trabalho é orientado para 3 Prefeitos, 2 Controlorias e 1 Universidade, utilizando para isso, a abordagem mista ou multimodal, apoiada em técnicas qualitativas como a entrevista para dar conta da realidade, observadas nessas entidades públicas do Estado de Aragua Venezuela , onde foram aplicados os instrumentos de coleta de dados, ou seja, um questionário misto, a 60 pessoas, supervisores, gerentes, diretores e 6 funcionários de nível gerencial que receberam uma entrevista estruturada e a partir dos resultados, onde é apresentada, a cultura de planejamento não adaptado às suas realidades, portanto, são feitas reflexões sobre o assunto onde o planejamento não é conhecido por todos os envolvidos, parece rígido e inflexível, portanto é normativo. A administração também afirma que suas sugestões muitas vezes não são levadas em consideração. Assim, é imperativo rever nestas entidades públicas, como tem sido realizado o seu planejamento em tempo real.

Palavras-chave: Cultura, Planejamento, Entidades Públicas

ABSTRACT

The main objective of the research was to analyze the culture of planning in the public administration, from the experience of researchers in different public entities, to account from the teleological aspects and from their actions, the culture of planning in the State of Aragua, for this this work is oriented towards 3 Mayors, 2 Comptrollers and 1 University, using for this, the mixed or multimethod approach, supported by qualitative techniques such as the interview to account for the reality, observed in these public entities of the State of Aragua Venezuela, where the data collection instruments were applied, that is, a mixed questionnaire, to 60 people, supervisors, managers, directors and 6 employees of managerial level that were applied a structured interview and from the results, where it is presented, the culture of planning not adapted to its realities, therefore reflections are made in this regard where planning does not. Management also states that their suggestions are often not taken into account. So it is imperative to review in these public entities, how their planning has been carried out in real time.

Keywords: Culture, Planning, Public entities

1. Introducción

CULTURA DE PLANEJAMENTO

Las organizaciones en general, se ven sometidas hoy en día a cambios constantes en su entorno, así como también en sus objetivos, expectativas y entre otros la disponibilidad de recursos. Además de ello se suma la pandemia que aqueja al mundo, de manera que no ha sido fácil para estas entidades, mantenerse en una economía y crisis de toda índole en un mercado, lleno de incertidumbres, Por todo ello, se observa con más frecuencia la necesidad de reflexionar sobre cuál es el futuro, sobre qué hacer, por dónde ir. Desde esta perplejidad se vislumbra la planificación como una herramienta que permite observar paso a paso como se está desarrollando dicho proceso en las organizaciones.

Entonces, el preámbulo sobre la planificación; pudiera entenderse como un concepto usual al desarrollo de las gestiones que ha acompañado la evolución de los órganos de la administración pública a alcanzar sus objetivos, asociado a una proyección, trayectoria y conducción futura y donde hoy, cada vez más se asemeja a conceptos estratégicos. De manera que ella se ha ido configurando en su campo de actuación como un proceso consciente de determinación en cuanto a la acción que se propone a seguir cumpliendo con una sociedad constituida; en estas bases, se podría planificar el rumbo de un estado, de un país. Además, se presenta en la administración pública, como la mejor vía que se relaciona con el proceso de desarrollo, pero no solo se trata de la relación entre dos procesos, sino también, de una analogía entre grupos humanos donde los actores principales son los grupos sociales a donde se dirige la acción administrativa. Así lo manifiesta (Martínez 2009).

Después de lo antes planteado pareciera que la situación que vive la sociedad actual, demanda la redirección de las funciones administrativas, donde se logre establecer verdaderas prioridades y se aproveche en forma eficiente todos los recursos tanto materiales, como humanos, naturales, económicos, técnicos entre otros, aplicándolos eficientemente para alcanzar un mayor nivel de eficiencia. De manea que este proceso administrativo viene dado hacia la toma de decisiones que permite lograr los objetivos deseados en el futuro, tomando como base la situación actual y los factores internos y externos que pueden intervenir en el logro de esos objetivos además su importancia se plasma por que minimiza los niveles de incertidumbre que se pueden presentar en ese futuro deseado, preparando a la organización para hacer frente a las eventualidades ya que es un proceso sistemático e integrado, donde los entes, en este caso la administración pública, miden, organizan y controlan, proyectos, entre otros.

Por consiguiente, para alcanzar todo lo planteado, se debe contar con la disposición de los trabajadores, personas que son el talento humano; actores fundamentales en todos los procesos de la organización y que ellos cuenten con una cultura que favorezcan los procesos y los nuevos cambios que se deben introducir, de esta forma facilitaría el logro de lo planificado. Por estas estimaciones, la cultura de planificación se considera como un reto dentro de la dialéctica institucional, abierta a la discusión en torno a realidades económicas, sociales, políticas, educativas, así como a los valores, tradiciones, estilos y creencias que se practican en el entorno, tanto a nivel interno de la organización, como externo, las cuales están centradas en los comportamientos

1Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad de Carabobo Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Facs, investigadora Asociado del Centro de Investigaciones INFACES, jefe de Catedra Métodos de Investigación. bereblanco6@hotmail.com

2 Magister y Especialista, en Gerencia de Proyecto, Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Especialización de Gerencia de Proyecto de la UCAB. anajuliaguillen@yahoo.com

individuales de las personas, como también en los procesos sociales y grupales relativos a la institución y a las organizaciones.

Este esbozo es la inquietud de las investigadoras, en torno al proceso administrativo, sobre todo en la etapa de la planificación, donde han tenido la oportunidad de realizar proyectos en algunas instituciones de la administración pública, como alcaldías, gobernaciones e instituciones educativas a nivel superior, que conforman el eje este del país Venezuela, de allí nace el proceso indagatorio en dichas instituciones y conversatorios, entrevistas al personal administrativo que desempeñan cargos en alta dirección o gerencia. De manera que el propósito de este trabajo es el de reflexionar en cuanto a la cultura de la planificación en las instituciones públicas.

De manera que la planificación es un concepto complejo que no se puede precisar sin hacer referencia a un contexto teórico o práctico determinado, siendo necesario evitar riesgos de confundirlos; a la vez debe entenderse que, si bien tal planeación no resuelve el futuro, ayuda a reducir la incertidumbre sobre él. De manera que, el Instituto Latinoamericano de Planificación Económica y Social (ILPES) y la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL), de las Naciones Unidas. Plantea que la planificación para el desarrollo germina de las diferencias entre el sistema capitalista y el socialista, a propósito de los procesos socioeconómicos de la primera mitad del siglo xx. Algunos referentes de la planificación pueden encontrarse en las teorías de (List. [1841]1942). y en las propuestas de economía planificada que surgieron en Alemania a raíz de la Primera Guerra Mundial, (Saavedra. 2001). También menciona, Rusia, en 1918, allí se elaboraron, los primeros planes de desarrollo por parte de una ideología socialista que concibe al estado como una gran empresa que produce, de acuerdo a un Plan central. Allí nace la planificación imperativa o normativa, dada por la intervención autoritaria del estado en sus planes y proyecciones económicas.

Ahora bien, para (Huamaní, 2003). durante décadas, los ejecutivos confiaron plenamente en la ilusión de que gracias a la planificación se podía prever el futuro crecimiento de la empresa, siguiendo el comportamiento pasado de algunas variables. Tal paradigma en los tiempos actuales es totalmente obsoleto. El peso del contexto es cada vez mayor, en un mundo donde las grandes transformaciones políticas y económicas se suceden vertiginosamente. El concepto mismo de planificación en el tiempo fue modificándose, respondiendo a un proceso mucho más conectado con la realidad cambiante de los negocios y menos relacionado con una práctica burocrática de las organizaciones.

Desde este orden de ideas, el problema de cualquier criterio se da cuando la idea de la planeación no es común a todo el personal. Sin embargo, todavía subsisten corrientes de opinión que consideran que el planeamiento estratégico y la planificación a Largo Plazo son sinónimos. (Francés, 2005). entonces la realidad no sólo del medio latinoamericano, sino de muchas organizaciones a nivel mundial, demuestra que dicha planificación a Largo Plazo se practicó casi siempre como una extrapolación del pasado, generando simples provisiones basadas en tendencias. En el dinámico ambiente actual, tal práctica representaría un viaje seguro hacia la destrucción organizacional.

En tal sentido, (Francés, 2005). la organización actúa en un escenario turbulento, donde la única constante es el cambio. Así pues, ellos son inevitables, como, por ejemplo: la creciente

competencia y/o tendencias tecnológicas; mientras que otras transformaciones son resultados de los propios esfuerzos creativos. Sobre el particular, cabe señalar la necesidad de desarrollo de una cultura corporativa orientada hacia la planificación de la atención del cliente, es decir, centrar más las tareas en éste, sin obviar aquellas transformaciones necesarias para su satisfacción, que debe inspirar el norte de los objetivos de toda entidad empresarial o institucional. En tal virtud, el proceso de planeamiento estratégico comprende ambos tipos de cambio, los de carácter inevitable y los de carácter creativo. A la vez, enfatiza que todo cambio de actitud cultural o social depende de las creencias y hábitos de sus miembros, pero tiene que partir del personal, hacer crecer a la gente debe ser el objetivo número uno del cambio. Cuando es visto y entendido como una superación de la persona, un crecimiento personal, el desarrollo de la autoestima, en la búsqueda de un camino propio para alcanzar un estadio superior de crecimiento y desarrollo, entonces es fácil convencer a las personas de que no se resistan a él.

De manera que para un cambio organizacional es importante considerar tres objetivos centrales: la elaboración de una visión, misión y unos valores que apunte a la creación de un escenario futuro. De esta manera las personas podrán identificar con claridad hacia qué dirección se ha marcado el rumbo del cambio, configurando una cultura constructiva de la planificación de tareas y actividades comunes. Así entonces, considera en este mismo, que el nivel y madurez de planeamiento, así como de análisis estratégico institucional, está en función del nivel de la cultura humana y organizacional. Todas las personas pertenecientes a una institución, deben siempre estar abiertas y a disposición de las directrices que se hayan dictado.

Mas sin embargo hoy día se observa con mucha frecuencia que la planificación en los estratos gerenciales de la administración pública es tomada como una obligación normativa, (Zambrano, 2008). es como cubrir un requisito, pues a la hora de tomar decisiones debe hacerlo desde las circunstancias coyunturales del momento administrativo, estas aseveraciones son tomadas desde las conversaciones y entrevistas sostenidas con algunos gerentes administrativos de la gestión pública. Ellos plantean la necesidad imperiosa de planificar desde las realidades de sus organizaciones e instituciones, es decir desde sus contextos vividos en su cotidianidad ya que deben presentar en su gestión la planificación ya normada y a veces se escapan situaciones que pudieran describirse para no cometer errores a futuro o en entornos parecidos.

De igual manera, se pudiera inferir desde estas organizaciones que sus empleados y el empoderamiento sobre la cultura y planificación, ello juega un papel preponderante para el establecimiento de valores, misión, visión y que estos estuvieran en constante revisión además de hacer inducción al personal que ingresa para empoderarlos en dichas instituciones. Desde lo anteriormente planteado, la cultura de la planificación se muestra como el modo propio de concebir las acciones administrativas y académicas en casos de instituciones educativas, tomando en cuenta la naturaleza de la institución y su entorno. Se trata de paradigmas construidos, vividos y transmitidos para expresar la vida institucional y hacerla posible; a la vez, se trata también de proyectos que involucran comportamientos personales y colectivos donde la acción es más

1 Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad de Carabobo Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Facs, investigadora Asociado del Centro de Investigaciones INFACES, jefe de Catedra Métodos de Investigación. bereblanco6@hotmail.com

2 Magister y Especialista, en Gerencia de Proyecto, Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Especialización de Gerencia de Proyecto de la UCAB. anajuliaguillen@yahoo.com

importante que la teoría y cuyo valor se centra en asumir todo lo que es necesario y deseable para promover la iniciativa y la creatividad.

En este sentido, (Zambrano, 2008). cuando en una organización se adapta, como cultura, la implementación de la planificación y de los indicadores de desempeño, estas se constituyen en herramientas metodológicas claves para la evaluación que retroalimenta el proceso de toma de decisiones para el mejoramiento de la gestión pública. Esta herramienta de gestión requiere ser indispensable, en el sentido de apoyar la toma de decisiones de las organizaciones en torno al quehacer actual y al camino que deben recorrer en el futuro para adecuarse a los cambios y a las demandas que les impone el entorno para lograr la mayor eficiencia, eficacia y calidad en los bienes y servicios que se proveen. Este consiste en un ejercicio de formulación y establecimiento de objetivos de carácter prioritario, cuya característica principal es el establecimiento de los cursos de acción (estrategias) para alcanzar dichos objetivos. Desde esta perspectiva la Planificación estratégica es una herramienta clave para la toma de decisiones de las instituciones públicas.

Cabe destacar, desde las opiniones de (Armijo, 2013). que cuando se practica habitualmente la planificación, ella es un proceso que antecede al control de gestión, el cual permite hacer el seguimiento de los objetivos establecidos para el cumplimiento de la misión. Los cuales cubren aspectos de carácter macro que involucran el mediano y a veces el largo plazo, para apoyar la identificación de cursos de acción para materializar las prioridades institucionales. En este sentido, la planificación debe conformarse como un proceso continuo en las organizaciones que requiere constante retroalimentación acerca de cómo están funcionando las estrategias.

Por otro lado, en el sector privado, las organizaciones tienen señales de su desempeño a través de indicadores claros, tales como las utilidades, los retornos sobre la inversión, entre otros, los cuales entregan señales inequívocas respecto del desempeño y del curso de las estrategias, validándolas o bien mostrando la necesidad de efectuar un ajuste. No obstante, en las organizaciones públicas, las señales no son tan claras, de allí la necesidad de instaurar la planificación como una cultura, como una costumbre permanente, donde se construye el diseño de indicadores para monitorear el desempeño y el curso de las estrategias, un desafío permanente. Por consiguiente, en las organizaciones se requiere una acción coordinada de todos los entes que forman parte de ella, a fin de ir configurando una sostenida cultura de planificación que se desarrolle en la cotidianidad y se concrete en la transparencia, la apertura, la escucha, la simpatía, la capacidad de evaluar y de decidir, conjuntamente sobre situaciones y procesos estratégicos; de esta forma, la cultura que se desarrolle tendrá raíces y futuro en la experiencia vivida de las relaciones personales y comunitarias.

Así lo explica, (Guédez, (2006). “para realizar una cultura institucional hay que sustituir el modelo centrado en la prepotencia de las normas y en el encasillamiento de los procedimientos, por otro donde se privilegien la visión, la misión y los valores de la institución”. De allí que deba aludirse más a una planificación organizacional estratégica, que, a la normativa, aunque sin obviar las políticas y en general la filosofía corporativa que se haya asumido. Con respecto a las características de la cultura en general, pero donde igualmente está involucrada la cultura de la planificación en una organización, (Davis, 2003). se plantea que las organizaciones, al igual que las huellas digitales, son siempre singulares. Puntualiza que poseen su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa,

toma de decisiones, filosofía y mitos que, en su totalidad, constituyen la cultura. Sobre el particular, igualmente destaca (Guedez 1996) tanto en sus dimensiones generales como en sus horizontes más específicos, la cultura encarna una manifestación social e histórica. Además, la cultura se expresa en un determinado espacio y en un determinado lugar de los cuales recibe influencias.

Se considera también (Kadi, y Escola, 2012). que es a través de la cultura organizacional, atinente a sus creencias en cuanto al proceso administrativo en general, planificación, organización, dirección y control, que se ilumina y se racionaliza el compromiso del individuo con respecto a la organización. Las organizaciones se crean continuamente con lo que sus miembros perciben del mundo y con lo que sucede dentro de la organización, y desde allí planifican su hacer, su operatividad. Así, la cultura se convierte en una prioridad estratégica, a causa de su evolución particularmente lenta en el tiempo y de su impacto crucial sobre el éxito o el fracaso de las estrategias organizacionales.

De allí que la planificación desde el punto de vista administrativo es la primera función porque sirve de base para las demás funciones administrativas, es decir, para estos procesos de la administración, como son, organizar, dirigir y controlar, que implica también la supervisión y la evaluación. Agrega que esta función determina por anticipado cuáles son los objetivos que deben cumplirse y que debe hacerse para alcanzarlos; por ende, define la planificación como un modelo teórico para actuar en el futuro, donde se establecen los objetivos y se detallan los planes necesarios para alcanzarlos de la mejor manera posible. Con la planificación se determina donde se pretende llegar, que debe hacerse, como, cuando y en qué orden debe hacerse.

2. Materiales y Métodos

La metodología empleada para la investigación es de tipo aplicada y de desarrollo, de acuerdo a su utilidad, como es el caso de esta investigación, que por su característica responde a un nivel descriptivo y que consiste en un análisis sobre la cultura de planificación en la administración pública que lleva ya varios años de observación y estudio. El estudio propuesto, según las particularidades del mismo, se adapta a un diseño de investigación No Experimental, Transversal, Descriptivo. Es decir de campo, se trabajó con técnicas como la encuesta y como instrumento, uno de tipo mixto, es decir con preguntas abiertas y cerradas, también se realizaron entrevistas estructuradas, en la administración pública, (Alcaldías, Contralorías, Ministerios, instituciones universitarias, del estado Aragua), específicamente, se seleccionaron 6 entes, considerados los que tienen más data en Aragua, en cuanto a la población en estudio se tomaron los supervisores, y jefes de los niveles medios de dichas organizaciones (60) y en cuanto a los informantes clave, fueron 6, y los criterios de selección fueron los siguientes, más de 10 años en los cargos gerenciales o direcciones, esta investigación se ha realizado por fases o momentos, en un primer momento se aplica, el cuestionario a las personas seleccionadas, luego las entrevistas de acuerdo a los pasos rigurosos y en profundidad en diferentes espacios y tiempo.

1 Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad de Carabobo Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Facs, investigadora Asociado del Centro de Investigaciones INFACES, jefe de Catedra Métodos de Investigación. bereblanco6@hotmail.com

2 Magister y Especialista, en Gerencia de Proyecto, Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Especialización de Gerencia de Proyecto de la UCAB. anajuliaguillen@yahoo.com

Es de hacer notar que este trabajo se ha estado recopilando información desde el 2010 a propósito de algunos trabajos realizados en estas entidades hasta el 2019, En cuanto al análisis de la información, se han cotejado por un lado los datos cuantitativos producto de las encuestas y por el otro la información de los informantes clave, de donde emergen categorías que se cruzan con los indicadores desde las variables cuantitativas, dando como resultado la necesidad de realizar la planificación desde las realidades vividas con esquemas planteados desde sus propias culturas.

3. La planificación aplicada a la Administración Pública desde sus actores, Discusión

En las entrevistas logradas con los empleados que se desempeñan como Directivos y Gerentes de la administración pública. Se pueden constatar hallazgos que caracterizan la Cultura de la planificación de los sujetos involucrados en ella, de allí emergieron, categorías como: la transparencia, la escucha, la simpatía, la capacidad de evaluar y de decidir, entonces estas cualidades, se pudieran llamar competencias, ya que permiten una apertura hacia la planificación menos normativa ya que ellas admiten más acercamiento, donde en equipo pudieran realizar una planificación más centrada en realidades observadas y vividas. Así como lo plantean los autores anteriores, pero con apertura, con adhesión de criterio, como lo advierte (Ramírez, 2009). lo cual pudiera incidir en sus vivencias personales y comunitarias; e impediría el carácter rígido de las normativas en materia de planificación, además de los procedimientos rigurosos que no se toman en cuenta la visión, la misión y los valores de las instituciones a las cuales pertenecen; de allí que la planificación estratégica desde hace varias décadas ha intentado suplir la normativa, en la pretensión de mejorar los procesos organizacionales.

En igual sentido, se observó de la información recopilada en este trabajo que, de acuerdo a lo señalado por (Costa, 2006] la cultura de las organizaciones posee su propia historia, comportamiento, proceso de comunicación, relaciones interpersonales, sistema de recompensa, toma de decisiones, filosofía y mitos; lo que, en el caso de la planificación, de acuerdo al criterio de las investigadoras, deben ser igualmente asumido, en aras de planear los procesos bajo las tradiciones empresariales, pero apegado a los cambios y la innovación que exigen las sociedades actuales.

En tal sentido, se infiere, que los actores deberán asumir posiciones que en principio sean acordes a la filosofía corporativa, pudiendo convenir además estrategias o tácticas en el momento que sea requerido, así sea de manera improvisada, con la finalidad de reorientar los procesos que se consideren inconvenientes o que no estén dando los resultados aspirados, considerando también su entorno de influencia y los caracteres que sean pertinentes a las decisiones que se han de tomar.

De igual manera, se desprende de la información recopilada, de manera más sucinta, (Costa, 2006). que las características de la Cultura de la planificación están referidas a su permanencia, continuidad, prospectiva, previsión, racionalidad, orientación, certeza, en el sentido de reducir la incertidumbre de los actos, los riesgos y las consecuencias que pudieran derivar de ella; a la vez, es resolutiva, con una directriz específica, propiciadora de caminos potenciales, sistemática, metódica, repetitiva por su secuencialidad, cíclica, integrativa, coordinadora de recursos humanos, materiales y financieros; a la vez que es capaz de convertirse en una técnica para el cambio y la innovación.

CULTURA DE PLANEJAMENTO

De acuerdo a lo descrito, debe afirmarse que estas características de la Cultura de la planificación, deben mostrarse desde los aspectos axiológicos como un conjunto de creencias, hábitos, prácticas compartidas en la organización, que deben tener influencia directa sobre la toma de decisiones, sobre los comportamientos y actitudes de los entes involucrados en las diferentes organizaciones o entes públicos. (Castellano, 2001). y así lo manifiestan y conciben, los informantes.

No obstante, también manifiestan algunos de ellos que carecen de proyectos innovadores para la mejora de los procesos organizacionales, buscando las transformaciones y los cambios de acuerdo a la evolución social; es decir, que no se está realizando la planificación de tal manera secuencial, continua, permanente, para la orientación adecuada de los actos de gestión, tal como lo señalan las características de la cultura de la planificación, en estos entes públicos. (Martínez, 2009).

Asimismo, expusieron que si bien se realiza una planeación anual para la determinación de las metas y el cumplimiento de los objetivos institucionales, en ocasiones no se toman en cuenta las sugerencias dadas por los equipos de trabajo; unas veces, porque no se tiene confianza en sus aptitudes; otras, porque se considera necesario modelar un liderazgo solo en la alta gerencia; o, porque la planeación se hace muchas veces apegada a las normativas constitucionales y legales, por lo cual se considera que debe realizarse de manera rígida, adaptada a las exigencias de ley.

Cabe destacar que otro de los principios fundamentales de la acción pública es la rendición de cuentas, por lo cual también se estaría violentando la acción orientadora, puesto que la misma debe ejercitarse de manera comparativa con los objetivos y las metas formuladas en la planificación anual; pero, en este caso no se tiene el hábito de dar a conocer sus contenidos; no se realiza la misma de manera consensuada, evaluando las propuestas de los grupos de trabajo; no se utilizan sus habilidades en franca delegación de funciones, ni se identifican las oportunidades existentes para que la Administración pública asuma proyectos, planes y programas de interés para el colectivo y la ciudad.

De allí que se requiera, en principio, el trabajo colaborativo, además de una mayor implementación de las nuevas tecnologías, de modo de informar a los empleados, a la colectividad, a los usuarios en general, sobre los planes y programas formulados, para poder monitorear si la gestión pública es de provecho para el colectivo. Asimismo, de ejercitar una cultura de la planificación de tal manera flexible, racional, se correspondería con la puesta en práctica de un pensamiento estratégico, realizando la planeación de proyectos, de planes y programas de infraestructura, de manera consciente, con base en una matriz de análisis adaptada a la situación real de la Oficina de gobierno examinada, debiendo determinar para ello la factibilidad y la viabilidad de los actos, con previsión, de manera metódica, con base en la disponibilidad de los equipos de trabajo y en la dotación de recursos humanos, materiales y financieros.

1 Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad de Carabobo Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Facs, investigadora Asociado del Centro de Investigaciones INFACES, jefe de Catedra Métodos de Investigación. bereblanco6@hotmail.com

2 Magister y Especialista, en Gerencia de Proyecto, Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Especialización de Gerencia de Proyecto de la UCAB. anajuliaguillen@yahoo.com

CULTURA DE PLANEJAMENTO

Tomando en cuenta, entonces la noción de Cultura y considerando los resultados del estudio, se puede afirmar sobre el proceso administrativo en especial la planificación en los entes públicos, las investigadoras determinan que es un tema al cual deben hacerle seguimiento constante ya que los tiempos cambian, la incertidumbre y la obsolescencia juegan de la mano, como un alerta para estudiar de forma continua de dicho proceso, a esto se le suma la pandemia que está dejando huellas en estos procesos de la administración como es en este caso la pública.

A continuación se presentan algunos aspectos significativos sobre la cultura de la planificación Así pues, en cuanto a identificar la cultura de Planificación en el personal Directivo y Gerencial de estos entes públicos se puede decir que al realizar planes de trabajo conforme a la legislación exigida a la administración pública, no siempre se realizan estas para el conocimiento de los demás interesados, ni tomando en cuenta las sugerencias de los involucrados en ella, por lo cual no se evalúan resultados de manera precisa, para la formulación de estrategias acorde a las nuevas tendencias gerenciales.

También, en cuanto al personal Gerencial, luego de la revisión de las teorías existente sobre el particular, y de acuerdo a las entrevistas, conversatorios y encuestas, realizados, se puede manifestar que se coarta la iniciativa de estos ya que se pudiera ver la cultura de la planificación como rígida y poco flexible, cabe destacar que en algunos casos se dan tareas y actividades repetitivas, sin tomar en cuenta las ideas del talento humano de estas organizaciones, ante lo cual no se formulan críticas constructivas para una toma de decisiones efectiva en materia de planificación, donde exista un lenguaje común y creencias compartidas.

Así pues, otra debilidad observada, no hay tecnología moderna acorde con las exigencias de la gerencia, carencia de equipos técnicos que optimicen los procesos allí ejecutados; así como no se producen planes de formación y desarrollo que aumenten las competencias del personal en ese área lo cual en definitiva puede generar atraso en las tareas. Por consiguiente, la planificación que realizan es normativa que en algunos casos dista de adecuarse a los planes estratégicos que deben ser formulados para la gestión; no obstante, el personal entrevistado manifestó algunas acciones proclives a la ejecución de una planificación estratégica en total armonía con las nuevas normativas constitucionales y legales, que la exigen.

Esto es así porque no se da en algunos casos la presencia de principios orientadores propios de esa cultura ni existe sincronía en cuanto a los comportamientos personales ni colectivos de los sujetos involucrados, produciéndose en algunos casos la implantación de una planificación normativa propia de la Administración pública, aun cuando se constató la existencia de vestigios de una planificación estratégica, además de la disposición para la mejora acorde a los nuevos tiempos de la gerencia moderna. Entonces se sugiere, Un Análisis, estudio, adecuación y admisión inmediata de preceptos y medidas proclives a la perfectibilidad de la cultura de la planificación, de acuerdo a criterios doctrinales y normativos, con la finalidad de preservar un lenguaje único, unas creencias compartidas en materia de planeación de políticas públicas, amparados en valores corporativos idóneos que garanticen el cumplimiento de los fines de estos entes.

4. A manera de Conclusión

Se pudiera destacar desde las observaciones y encuentros con estos entes públicos, que dentro

de las categorías e indicadores que se han presentado desde esta investigación se encuentran; la carencia de inducción al personal de nuevo ingreso, sobre todo al gerencial, también, existe mucha rotación del personal en forma general, sobre todo en los cargos gerenciales, lo cual pudiera traer algunas consecuencias sobre la consecución de los planes y proyectos, también, no se encuentran actualización de perfiles profesionales por competencias, equipos de alto desempeño se hacen necesarios para su integración y el desarrollo de ideas creativas que optimicen las tareas ejecutadas, de acuerdo a los proyectos, además cabe considerar el desarrollar planes de formación y desarrollo intelectual de los miembros del personal de la oficina pública investigada, con el ánimo de establecer en conjunto fórmulas de adquisición y asimilación tecnológica, que aparejen su gestión a las modernas tendencias gerenciales en el área de computación e informática y establecer una normativa adjetiva que operativice los planes y programas que deben ser ejecutados, adecuando los mismos a la planificación estratégica que exigen las normas constitucionales y legales

REFERENCIAS BIBLIOGRAFICAS

ARMIJO, MARIANELA (2013). Planificación estratégica e Indicadores de desempeño en el sector público. Manuales. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES) y CEPAL, Naciones Unidas. Disponible en http://www.cepal.org/ilpes/noticias/paginas/5/39255/30_04_MANUAL_COMPLETO_de_Abril.pdf. Consulta 07/03/2022.

CASTELLANO, HERCILIO. (2001). El oficio del planificador. Caracas, Venezuela: Editores Hermanos Vadell.

COSTA, JOAN (2006). Comunicación organizacional. Barcelona, Editorial Paidós.

DAVIS, KEITH (2003). Comportamiento Humano en el Trabajo. Editorial Mc. Graw Hill, México

FRANCÉS, ANTONIO (2005). Estrategia para la empresa en América Latina. Venezuela. Ediciones IESA.

GUÉDEZ, VÍCTOR (1996) Gerencia, Cultura y Educación. Tropykos/CLACDEC, Caracas.

GUÉDEZ, VÍCTOR (2006). Gerencia, cultura y educación. Venezuela: Editorial CECSA.

HUAMANÍ, PEDRO (2003). Importancia del Planeamiento estratégico para el desarrollo organizacional. Universidad Nacional Mayor de San Marcos (UNMSM), Universidad del Perú. Disponible en http://sisbib.unmsm.edu.pe/bibvirtual/publicaciones/administracion/v05_n10/importancia.htm. Consulta 17/02/2022.

1 Doctorado en Ciencias Gerenciales, Universidad de Carabobo Venezuela Facultad de Ciencias Económicas y Sociales Facs, investigadora Asociado del Centro de Investigaciones INFACES, jefe de Catedra Métodos de Investigación. bereblanco6@hotmail.com

2 Magister y Especialista, en Gerencia de Proyecto, Universidad Católica Andrés Bello, profesora de la Especialización de Gerencia de Proyecto de la UCAB. anajuliaguillen@yahoo.com

KADI, OMAR Y ESCOLA, MARYER (2012). Pensamiento estratégico para la gestión pública: una confluencia sobre la planificación, organización, dirección y control. Revista Coeptum, Volumen 4, No. 1. Universidad Dr. Rafael Belloso Chacín (URBE). Disponible en <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/coeptum/article/view/Article/1664/3398>. Consulta 07/03/2022.

LIST, FRIEDRICH. ([1841]1942). Sistema Nacional de Economía Política. México: FCE, pp. 406.

MARTÍNEZ, LUISA MARÍA (2009). La planificación. Conceptos, evolución y funciones. Naciones Unidas. ILPES y CEPAL. Disponible en <http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesionplanificacion.pdf>. Consulta 17/02/2022.

MARTÍNEZ, LUISA MARÍA (2009). La planificación. Conceptos, evolución y funciones. Naciones Unidas. ILPES y CEPAL. Disponible en <http://www.eclac.cl/ilpes/noticias/paginas/1/36341/sesionplanificacion.pdf>. Consulta 17/02/2022.

RAMÍREZ, ISABEL (2009). La inteligencia emocional del líder como estrategia de cambio en las organizaciones. Artículo presentado en Revista CICAG, Volumen I, Edición II, de la Universidad Rafael Belloso Chacín - Venezuela. Disponible en <http://www.publicaciones.urbe.edu/index.php/cicag/article/viewArticle/506/1249>. Consulta 17/02/2022.

SAAVEDRA GÚZMAN RUTH. (2001). Planificación para el desarrollo. Bogotá: Fundación Universidad de Bogotá Jorge Tadeo Lozano.

ZAMBRANO, ADALBERTO (2008). Planificación estratégica, presupuesto y control de gestión de la gestión pública. Segunda Edición. Universidad católica Andrés Bello. Caracas- Venezuela.