

# De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental

\*Aranguren, Williams

Recibido: 12/11/2008 • Revisado: 05/12/2008  
Aceptado: 13/12/2008

## Resumen >>

Este trabajo aborda el tema de las particularidades de la gerencia pública y la problemática que presenta la administración del Estado para la ejecución de la política social y la satisfacción de las necesidades de la sociedad. Relación fundamental se establece con las funciones de planificación, organización, dirección y control que debe desarrollar el gerente social en un contexto complejo que requiere de soluciones creativas. En este ámbito se plantea la gerencia interorganizacional, como un enfoque que puede conducir las alternativas de gestión necesarias para mejorar la función pública.

**Palabras clave:** gerencia, gerencia pública, gerencia interorganizacional, gerente

## Abstract >>

**From managerialism to interorganizational management: a challenge for government**

*This work approaches the topic of the particularities of the public management and the problematics that presents the administration of the State for the execution of the social politics and the satisfaction of the needs of the society. Fundamental relation is established by the functions of planning, organization, direction and control that the social manager must develop, in a complex context that it needs of creative solutions. In this context the management appears interorganizacional, as a managerial approach that can lead the necessary alternatives of management to improve the public function.*

*Key words: Management, public management, manages interorganizacional, manager*

---

\*Sociólogo – Universidad Central de Venezuela, Doctor en Cs. Sociales “Mención Estudios del Trabajo” de la Universidad de Carabobo, Especialista en Seguridad Social, “Mención Gerencia Social de la CEAP-UCV. Profesor de la escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública de FACES de la Universidad de Carabobo. Email: waranguren30@yahoo.es

## 1. Introducción

Venezuela ha experimentado cambios vertiginosos signados por la hegemonía del petróleo, el proceso de industrialización de los años 60, la migración del campo a la ciudad, la centralización del poder político y económico en la región norte-central y el aumento de los índices de pobreza, entre muchos otros aspectos conocidos. Ciertamente, nuestro país ha crecido aceleradamente hasta llegar a la Venezuela moderna de hoy, con muchas virtudes y problemas, siempre en proceso de transformación y ajuste.

Los científicos sociales observan con gran preocupación, los niveles alcanzados por los índices de pobreza crítica y extrema, sobre todo a partir de la década de los años 80, lo cual ha afectado a la población de menores recursos del país, con la expansión de las zonas marginales a lo largo y ancho de todo el país, acarreando con ello situaciones graves de marginalidad, delincuencia y descomposición social.

A pesar de la magnitud de los ingresos petroleros, estas situaciones han conseguido atención limitada, convirtiéndose en problemas estructurales del país. Ello se debe en gran parte a las limitaciones que presenta el Estado venezolano y sus instituciones para dar respuesta oportuna a las demandas sociales; así mismo, las instituciones políticas han sido incapaces de servir de mediadores entre el Estado y la sociedad civil para canalizar la satisfacción de las necesidades prioritarias (básicamente los problemas de empleo y de consumo) de la nación.

El Estado se ha visto en la necesidad de asumir gran parte del “costo social” del deterioro del sector productivo, e implementar

estrategias tendientes a garantizar condiciones favorables para el desarrollo armónico del país, entre las cuales destacan los programas sociales masivos (como es el caso de las llamadas Misiones: Vuelvan Caras, Mercal, Piar, entre otras), dirigidos, básicamente, a elevar el nivel de vida de la población. Esta estrategia, sin embargo, ha respondido a situaciones de emergencia, a satisfacer necesidades inminentes de los sectores más vulnerables de la población que no admiten demoras, por lo que más que estrategias de desarrollo, se pueden catalogar como compensatorias.

Es así que en la actualidad, el sector público se caracteriza por una alta incidencia en el diseño y participación en la atención al sector social desprotegido, llevado a cabo a través de ministerios, institutos autónomos, fundaciones del Estado, gobernaciones, alcaldías y una amplia gama de organizaciones (muchas de ellas ubicadas a nivel local), las cuales se convierten en “brazos ejecutores” del Estado.

En la implementación de la política social se observa con frecuencia la duplicidad de funciones, la no complementariedad entre los diferentes programas y la falta de coordinación interinstitucional, de lo cual se desprende la debilidad en la utilización de estrategias gerenciales en el proceso de implementación y desarrollo de estos programas sociales masivos. Un ejemplo claro de ello podría ser la Misión Barrio Adentro, la cual coexiste con una red de ambulatorios y otros centros de asistencia social en salud, muchas veces desprovistos de los instrumentos básicos para la atención de los usuarios.

La Venezuela de hoy atraviesa por una etapa crítica, la cual, a pesar de los cuantiosos ingresos económicos proveniente de los altos precios del

petróleo en los últimos años, son crecientes las demandas sociales para la satisfacción de necesidades, lo cual no admite demoras ni equívocos; por el contrario, exige respuestas precisas y enérgicas, lo cual se constituye en un reto para los gerentes sociales, planificadores y los científicos sociales en general.

Los gerentes sociales, entendiéndose como tales aquellas personas que ocupan cargos directivos dentro de la administración pública o en la ejecución de políticas sociales, con capacidad para la toma de decisiones e influir en el sector, deben contar con los conocimientos, habilidades y destrezas necesarias para administrar de manera eficiente. Sin embargo, frecuentemente deben tomar decisiones en contextos donde las mismas están afectadas por múltiples normas, reglamentos, objetivos o condicionantes.

El gerente del sector social por lo general se desenvuelve en el marco gubernamental, en virtud de que es el Estado el que financia los programas sociales, estableciendo las regulaciones y normativas propias de este sector. De allí la importancia de incorporar nuevas estrategias para gerenciar en el sector social, como lo es la gerencia interorganizacional, la cual definiremos más adelante, pues la misma se constituye en un aporte para la construcción de modelos gerenciales alternativos frente a la crisis.

Diversos autores utilizan diferentes términos para referirse a la gerencia interorganizacional, tales como Gerencia intergubernamental, Gerencia interinstitucional, Coordinación interinstitucional o intergubernamental. En este documento escogimos el término Gerencia Interorganizacional, por considerarlo el más representativo de los propósitos de este estudio,

puesto que abarca tanto al sector gubernamental como al no gubernamental.

La gerencia interorganizacional implica el paso de la gerencia basada en acciones de individualidades organizacionales a la gerencia basada en la ejecución de programas por medio de redes interorganizacionales, definidas por Isuani (2005) como "...estructuras de interdependencia que comprenden varias clases de organizaciones o partes, donde una unidad no es únicamente el subordinado formal de la otra en un amplio arreglo jerárquico." (p. 2)

Con ello se busca, en última instancia, no sólo lograr las metas de la organización individual, sino también la de la red en su conjunto, lo que podría traducirse en soluciones más estructurales que coyunturales a los problemas de la pobreza.

En Venezuela y en general en los países latinoamericanos, el tema de la gerencia interorganizacional ha sido muy poco explorado, circunscribiéndose las experiencias básicamente a los Estados Unidos y los países europeos, razón por la cual, el presente artículo tiene por objeto plantear elementos para la discusión de la gerencia interorganizacional, como un aporte a las investigaciones para buscar salida a la crisis venezolana, que hoy por hoy, atenta contra un futuro armónico y de justicia social.

## 2. Elementos básicos de la gerencia

El mundo organizacional ha venido sufriendo transformaciones o adaptaciones importantes en el área gerencial a lo largo de este siglo. Esta evolución ha sido estudiada por varios autores, coincidiendo, la mayoría de ellos, en mencionar dos vertientes: la tradicional y la moderna.

La primera vertiente, es la que identifica los procesos gerenciales con aspectos tales como: mantener la tradición en la gestión (administrativa, de recursos humanos, etc.), resistencia a los cambios dentro de la organización (trata de mantener lo aprendido con poca o ninguna innovación), énfasis en lo factible (no se arriesga en proyectos osados), poco flexible (se enmarca dentro de las normas y procedimientos establecidos no aceptando la disidencia), limitada planeación (muchas veces existe sólo a nivel formal), reacciona frente a los hechos ocurridos (no se adelanta a los acontecimientos) y el trabajo es directivo (prevalece la jerarquía de mando), entre muchos otros aspectos. Dentro de esta concepción tradicional, Sisk y Sverdlik (1976) se refieren al término de “gerencia” como: Grupo de personas dentro de una organización; proceso tendiente a la ejecución de funciones específicas; profesión, una ciencia o un arte; disciplina académica; campo de estudio. Para estos autores la gerencia es indispensable para dirigir los asuntos de una empresa y, por tanto, la responsable del éxito o el fracaso de un negocio. La misma es requerida siempre que exista un grupo de individuos con objetivos precisos, con el fin de coordinar los esfuerzos en función de la consecución de tales objetivos.

En la práctica gerencial tradicional, el gerente ejecuta todas o algunas de las siguientes cuatro funciones: planificación, organización, dirección y control. Las mismas pueden verse como cuatro subsistemas; no obstante, el éxito organizacional radica en considerar estas cuatro funciones gerenciales como un sistema, dependiendo la efectividad de cada una de ellas de la ejecución de las otras.

La planificación se refiere a la presentación de los medios necesarios para cumplir los

objetivos, en forma de planes, determinando su curso y estimando el grado de éxito probable en el cumplimiento de esos objetivos.

La organización es necesaria para llevar a cabo los planes y es función de la gerencia determinar el tipo de organización requerido para la realización óptima de los planes elaborados. Los planes ejercen una influencia directa sobre las características y la estructura de la organización.

La dirección está relacionada con los factores humanos de una organización: motivación, liderazgo, guía, estímulo y actuación; puesto que es con el esfuerzo de cada miembro de una organización que se cumplen los propósitos.

Finalmente, el control tiene como propósito medir cualitativa y cuantitativamente la ejecución de la organización y como resultado, determinar la necesidad de acciones correctivas o remediales que encaucen la ejecución en línea con las normas y metas establecidas. La acción correctiva del control da lugar al replanteamiento de los planes (planificación-control-planificación)

Existen tres aspectos en una definición de gerencia como proceso, a saber: a) La coordinación de los recursos de una organización (el dinero, los materiales, el recurso humano); b) la ejecución de funciones gerenciales (planificación, organización, dirección y control) como medio para lograr la coordinación, y c) el propósito del proceso gerencial es el de guiar y dirigir la organización hacia la consecución de las metas y objetivos establecidos.

Con base a lo anterior, se puede definir la gerencia como la coordinación de los diferentes recursos con los que cuenta una organización, a

través del proceso de planificación, organización, dirección y control, reconociéndose como gerentes a aquellas personas que dirigen el trabajo de otros en el marco de la gerencia.

La vertiente moderna, trata de asegurar el futuro de la organización explorando nuevas vías, el trabajo se desarrolla en equipo, es participativa, tiene enfoque preventivo, se hace énfasis en lo deseado y posible, se planea en forma global y es flexible en la incorporación de estrategias alternativas. La planificación estratégica permite a la organización anticipar los cambios en el ambiente, identificar problemas a futuro, establecer prioridades, coordinar políticas y acciones y definir la orientación de la organización, entre otros aspectos.

En tal sentido, puede definirse la planificación estratégica:

...como un proceso que permite a los dirigentes de una organización tomar decisiones sobre las mayores orientaciones de ésta, desde su misión hasta sus planes, tomando en cuenta entre otros aspectos:

- Los cambios del ambiente
- Las capacidades de la organización
- Los valores de los dirigentes.

(Gestión Norsud, 1993, p. 165)

Davis (1991) la define como:

...la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos. La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el

análisis de dichas alternativas y la decisión de cuáles escoger ... Se trata más bien de un intento por organizar información cualitativa y cuantitativa, de tal manera que permita la toma de decisiones efectivas en circunstancias de incertidumbre. (p. 3)

La cita anterior, identifica muy claramente las tres fases que conforman el ciclo de la planificación estratégica: la planeación, la ejecución y el control. Además de ello –y lo que la diferencia tajantemente de los modelos tradicionales– incorpora elementos de análisis del contexto, el dinamismo, la innovación y el cambio, los cuales son sustituidos por la rigidez y la resistencia. La improvisación es sustituida por la determinación de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas.

En países como el nuestro, la planificación estratégica es de suma importancia y aún más para el sector público en virtud de los efectos perversos de la crisis en el campo de lo social, lo cual pone en entredicho, la consolidación de un futuro próspero para la nación.

Antes de definir la planificación estratégica, conviene precisar que su utilización se profundiza cuando los ambientes estables y de poca incertidumbre a los que estaban acostumbradas las empresas, comienzan a entrar en crisis y ante esa situación de cambios significativos, también cambiaron sus valores organizacionales.

Las organizaciones públicas se aferraron básicamente a las modalidades tradicionales, visualizándose como ejecutoras de las políticas diseñadas por instancias superiores, e interpretando que no se requiere de la planificación estratégica para cumplir con esta función. Igualmente, en virtud de los mecanismos para la selección de los altos y medios directivos, en los cuales predominan criterios partidistas

o personalistas, generalmente los procesos de planificación, cuando los hay, se circunscriben al período de ese ejercicio y poco se respeta anteriores intentos de planificación. Pero quizás lo más importante, es la marcada protección del Estado de estas entidades, lo cual en muchos casos las hace incompetentes y poco productivas.

Los argumentos anteriores y otros señalamientos hacen presumir la crisis gerencial del sector público y, en el marco de la gerencia interorganizacional, es que se pretende construir un modelo alternativo. Es así que la planificación estratégica se constituye en una pieza fundamental para la implementación de la gerencia interorganizacional como una modalidad gerencial alternativa.

### 3. La gerencia pública

El proceso de descentralización marcó una pauta en la ejecución de los programas sociales en Venezuela. A pesar de que muchos de ellos tuvieron un marcado centralismo en cuanto a su ejecución, gran cantidad de programas se descongestionaron, involucrando a una gama importante de organizaciones no gubernamentales (provenientes de la sociedad civil bajo la figura de fundaciones, asociaciones civiles sin fines de lucro, entre otras), así como a los entes paragubernamentales (fundaciones, fondos, institutos, cooperativas y otras figuras jurídicas creadas por gobernaciones y alcaldías). No obstante, esta modalidad de participación fue duramente cuestionada, pues el Gobierno nacional se reservaba la definición de la política global, las modalidades que debía asumir su implementación, la utilización de los recursos financieros, entre otros aspectos, dejando poca libertad de acción a los entes involucrados a nivel regional.

Se podría hablar en este caso, más que de incorporar a la sociedad civil y a los organismos paragubernamentales en la ejecución de los programas sociales, de una “utilización” de la capacidad de estos organismos para llevar a cabo dichos programas.

La descentralización efectivamente permite la desconcentración de los servicios y programas sociales hacia instancias más cercanas a los beneficiarios, por lo que a nivel regional se produce un mayor nivel de participación en la política social; no obstante, el Gobierno nacional debe dar fluidez para que realmente se dé la participación, mas no la utilización.

Los programas sociales en Venezuela son llevados a cabo tanto por el sector público como por el privado; sin embargo, hay que resaltar que aun cuando las organizaciones privadas los ejecutan, las mismas están sujetas a muchos de los parámetros y leyes que corresponden al sector público. En tal sentido, se debe señalar que no hay características universales que definan la gerencia pública, puesto que en ello intervienen muchos factores tales como: la incidencia en el contexto, el marco jurídico en el cual se desenvuelven, las relaciones con otras organizaciones, el modo de acceder a los recursos financieros, las alternativas de utilización de los mismos, las políticas de personal posibles y la influencia de los factores políticos en la gestión gubernamental.

A continuación, se intenta una aproximación a la caracterización de la gerencia pública.

Gran cantidad de autores al tratar el tema de la gerencia pública, lo hacen siempre en comparación o contraste con la gerencia privada, como si la una dependiera de la otra. Pareciera inevitable hablar de la gerencia privada cuando

de lo que se trata es de profundizar en el tema de la gerencia pública. No obstante, la mayoría de ellos coinciden en afirmar las múltiples diferencias entre ambos sectores y, por tanto, la manera de gerenciar su gestión en virtud de sus particularidades. Tal es el caso de Kliksberg (1990), quien al tratar sobre la especificidad de la gerencia pública afirma que gerenciar en este sector implica hacerlo en un marco de objetivos, restricciones y alternativas con disimilitudes agudas en relación con el sector privado.

Con la afirmación anterior, el autor refiere que el gerente del sector público debe tomar decisiones en contextos donde tal decisión está afectada por normas, reglamentos o condicionantes, restricciones éstas, que por lo general, no tienen tanto peso para el gerente que se desenvuelve en el sector privado. Existe la opinión generalizada de que el gerente del sector privado tiene mayor acceso a redefinir las metas en función de los recursos disponibles y las variaciones que se producen tanto en el ámbito interno como externo de la organización, lo que se traduce, como resultado final, en el logro de una mayor eficiencia.

Kliksberg (1990) es aún más amplio al afirmar que el ejecutivo de negocios usualmente puede redefinir las metas de la organización, la estructura y el personal, en tanto que los gerentes públicos, deben tener habilidades que les permitan operar dentro de las metas fijadas por la ley, una estructura organizacional controlada por el sistema jurídico, personal protegido y la constante y penetrante presión de la política.

Aunque no es tan cierta –o tiene sus matices– la afirmación anterior, puesto que no queda claro, tal como afirma Kliksberg, que el gerente o ejecutivo de negocios “usualmente”

pueda redefinir las metas de una organización, cambiar su estructura o su personal, sí es posible que el mismo tiene más libertad para operar dentro de la estructura, sus metas y su personal para tomar decisiones y conseguir un mayor rendimiento. No obstante, Kliksberg es certero al definir el contexto en el cual deben desenvolverse los gerentes públicos, pues los mismos efectivamente deben ser muy hábiles para cumplir con objetivos y metas prefijadas “desde arriba” en un contexto, como se señala anteriormente, de normas y reglamentos inflexibles que afectan de manera determinante sus posibilidades de moverse con ciertas libertades para la toma de decisiones, aun cuando los niveles de exigencia y eficiencia son muy elevados.

En este sentido, Quintín (1989) señala que el marco gubernamental, en el que se desenvuelve la gerencia pública, le asigna las “responsabilidades propias de la función pública –y también sus restricciones–” (p. 4), dado que ello involucra no sólo la dimensión técnico administrativo de la gestión, sino también la dimensión política y social, en la medida en que la gerencia pública debe atender las demandas y expectativas sociales. Visto de esta forma, se resalta la necesaria definición de parámetros específicos que orienten la acción y evaluación de la gestión gerencial en el sector público, campo éste en el que estamos incursionando.

Las características de las organizaciones públicas son muy amplias, por lo que en esta parte no se pretende agotar el tema, refiriendo sólo las que mayormente afectan el campo donde se desenvuelven los gerentes públicos:

- **El marco legal:** el marco jurídico que envuelve a las organizaciones públicas, cuenta con normas de Derecho público que someten a tales

organizaciones a su influencia, tales como: Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público, Ley Orgánica de la Contraloría General de la República, entre otras. Como puede verse, las organizaciones públicas deben tomar en cuenta una amplia gama de preceptos legales que en muchos casos ocasionan demoras en la toma de decisiones, acceso a los recursos, redefinición de estrategias, etc.

Además, el gerente público debe desenvolverse en este contexto, de múltiples limitaciones y con un nivel de responsabilidad muy elevado, lo que lo obliga a formarse en esta área específica. No está demás mencionar, que el hecho de que el gerente público deba considerar muchos preceptos para la toma de una decisión, no sólo limita la toma de decisiones oportunas, sino que en muchos casos las impide, por lo que implica la relación costo-oportunidad o por el simple miedo de infringir alguno de los artículos de las leyes que lo regula.

•**Objetivos de la organización:** en términos generales, los objetivos son los resultados que una organización espera lograr a largo plazo a través de su misión. A las organizaciones públicas, sus objetivos les son asignados externamente y, en el caso de las instituciones que ejecutan programas sociales, los mismos, por supuesto, son diferentes a la maximización de la ganancia. Ello imprime un grado importante de complejidad, puesto que los objetivos son “intangibles” en la medida en que no encuentran expresión clara y definida en el quehacer diario de los empleados de la organización.

Se podría decir que los objetivos son nominales y que muy rara vez son vistos por los trabajadores como guía de su acción permanente. Quizás influye el hecho de que las organizaciones internamente vayan evolucionando y los objetivos no sean revisados con frecuencia, adaptándolos a las nuevas necesidades de desarrollo de los programas.

•**Los valores:** por lo general, los valores en las organizaciones públicas son débiles y poco expresivos en su constitución, además que no estimulan a todos por igual. Juega aquí un papel importante la política de recursos humanos y la forma como son designados, sobre todo, los altos y medianos cargos gerenciales, lo cual se tratará más adelante.

•**Comunicación:** este es uno de los aspectos más críticos dentro del cual se desenvuelven los gerentes públicos, puesto que las organizaciones públicas se caracterizan por presentar un fuerte flujo bidireccional exclusivo de decisiones hacia abajo y de constante solicitud de información hacia los niveles inferiores de la organización. Esto nos indica que existe una muy limitada comunicación efectiva, lo cual resulta hasta cierto punto “peligroso”, pues limita la legitimidad del gerente público dentro del conjunto de trabajadores, quienes se ven utilizados, no tomados en cuenta y con pocas posibilidades de desarrollar su potencial. Se les solicita información, las decisiones son tomadas “desde arriba” y se las imponen de manera coercitiva. Deberían existir flujos múltiples de información tanto verticalmente como horizontalmente dentro de una red de comunicaciones menos formal.

•**Los procesos:** en las organizaciones públicas, los procesos son altamente complejos e involucran la participación de varias instancias, lo que limita considerablemente la fluidez de la toma de decisiones. Esto obedece en cierta manera a la estructura de este tipo de organizaciones, las cuales son sumamente complejas y centralizadas.

•**El personal:** el recurso humano en las organizaciones públicas y, sobre todo, en las que ejecutan programas sociales, debe tener una actitud orientada hacia el público y, en este sentido, le corresponde velar por el interés social, en la medida en que el “producto” a elaborar muchas veces se traduce en bienestar social.



En estas organizaciones, el personal goza de alta protección legal, los salarios percibidos por lo general están por debajo de los ofrecidos por la empresa privada y, en muchos casos, intervienen los criterios partidistas o personalistas en los procesos de selección y reclutamiento; aunque hay que hacer la salvedad de que éste último se observa con mayor énfasis en la escogencia para ocupar cargos considerados de mediana o alta gerencia. Lo anterior se traduce en que el personal que labora en el sector público está poco motivado y sus posibilidades de ascenso dentro de la estructura jerárquica son limitadas.

•**Gerente público:** cabe destacar que en el sector público no existe el cargo de “gerente”, por lo que asumiremos como tal, cargos tales como: director de línea, director de área, jefe de programa, jefe de zona, coordinador, director sectorial, jefe de división, jefe de proyecto, entre otros. Normalmente se llama gerente a quien fija objetivos, organiza las actividades, motiva, comunica, mide, evalúa e interpreta el desempeño de la organización en función del cumplimiento de la misión y metas que se esperan conseguir en el corto, mediano o largo plazo. No obstante, no siempre el gerente dirige dentro de las modernas concepciones.

La concepción tradicional centra su atención sobre el poder y la autoridad, antes que en los aportes para el avance de la organización. Ahora bien, interesa en este caso la concepción de Guevara (1992), quien refiere que el gerente público es el que recibe del Estado (receptor de las demandas sociales) el mandato de contribuir en la racionalización de la acción de respuesta a la sociedad bajo su subordinación. Su función o rol es identificar los objetivos concretos de su actividad con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos globales asignados por el Estado.

Con base en lo anterior, el gerente público debe tomar en cuenta lo siguiente: a) las expectativas o demandas sociales, b) las demandas de

racionalización provenientes del Estado y c) el entorno general y político específico en el que debe desenvolverse. De esta forma su acción debe orientarse hacia la formulación de políticas públicas, la formulación de planes viables y la estructuración de programas de acción que cristalicen su intervención.

Como puede verse, el marco contextual en el que debe desenvolverse el gerente público es muy complejo y lleno de restricciones, concepción ésta compartida por muchos autores.

Al respecto Páez (1998), al referirse al tema de la productividad y calidad en el sector público dice:

La paradoja y la contradicción permean todo el sector. Se crea el mandato para hacer el mandato y al mismo tiempo las regulaciones para obstaculizarlas. Gerenciar la paradoja y las demandas diversas y contradictorias es una exigencia para enfrentar los retos que supone el sector público venezolano. (p. 60)

Lo anterior sugiere que el gerente público debe aprender a gerenciar dentro de las dificultades que, al parecer, son inherentes al sector público. En este sentido, Kliksberg (1990) afirma que el entrenamiento para la vida pública, requiere una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental, en la que la autoridad y el poder se hallan ampliamente difundidos. Esto en muchos casos conduce a que los gerentes públicos más que responder a criterios técnicos para la implementación de los programas sociales, se conduzcan en función de factores políticos que, al fin y al cabo, es lo que le da estabilidad al cargo que ocupan, lo que naturalmente tiene sus efectos en los niveles de eficiencia de los resultados de la evolución de los programas.

En resumen, el contexto en el que se desenvuelve el gerente social se caracteriza por:

a) Tener una extrema y compleja gama de variables y actores que afectan el desenvolvimiento del gerente, así como altos grados de incertidumbre que caracterizan y condicionan los escenarios en que se mueven.

b) Requiere de una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental.

c) Se desenvuelven en una estructura organizacional controlada, donde deben aprender a operar dentro de los objetivos y metas prefijados “desde arriba”.

d) Trabajan con un personal altamente protegido legalmente, aunque los cargos gerenciales son de libre nombramiento y remoción.

e) Los salarios que perciben son inferiores a los que se ofrecen en el sector privado.

f) Generalmente presentan dificultades para delegar por el tipo de relaciones jerárquicas que se establecen con el personal.

#### 4. Perfil del gerente social

Ya se han mencionado con anterioridad, las particulares de la gerencia pública. Para la implementación de un modelo de gerencia exitoso, es necesario que el gerente social adquiera una serie de condiciones para administrar con eficiencia el área. En esta parte, se pretende hacer un esbozo del perfil del gerente social, alimentándolo con trabajos de algunos autores. En este sentido, Kliksberg (1992) especifica un perfil deseable, el cual contiene lo siguiente:

a) Capacidad para gerenciar complejidad: dado que los programas sociales se desarrollan en ambientes donde predomina la incertidumbre y la turbulencia, el gerente social debe desarrollar la capacidad de captar “las señales” de la realidad e interpretarlas adecuadamente, más que las potencialidades técnicas tradicionales.

b) Orientación a la articulación social: el gerente social deberá promover la participación social en los programas, de manera que los procesos surjan de sus mismos protagonistas.

c) Capacidad para la concertación: dado el contexto en el cual debe desenvolverse el gerente social, ya estudiado en páginas anteriores, el mismo debe tener la capacidad de identificar puntos comunes en proyectos multiinstitucionales como los sociales; así mismo, identificar resistencias, diseñar estrategias, lograr acuerdos y establecer sistemas de control de su implementación.

d) Gerencia de frontera tecnológica: el gerente social debe internalizar y aplicar los modelos organizacionales de gerencia avanzados, basados en la alta flexibilidad (readaptación de la organización a los cambios del contexto), promover la innovación con pensamiento esencialmente estratégico para crear condiciones organizacionales favorables y potenciar la participación (“involucramiento organizacional”) para elevar la moral de trabajo y la productividad.

e) Formación hacia el compromiso: el gerente social debe estar comprometido con los grandes objetivos nacionales.

Es así que el gerente social, debe caracterizarse, más que por el conocimiento y manejo de técnicas específicas, las cuales también son importantes, por su dinamismo, capacidad intuitiva para captar la adversidad, interpretarla y tomar decisiones certeras. El gerente social debe tener igualmente sensibilidad, alta moral,

responsabilidad y capacidad para asumir el compromiso social y los objetivos nacionales. Además de ello, conocimiento del contexto social, económico y político para gerenciar la adversidad.

Particularmente en Venezuela, desafortunadamente no se cuenta con suficientes centros especializados para la formación de gerentes sociales (destaca la participación de las universidades, sobre todo a nivel de postgrado), lo cual contribuiría enormemente en el diseño e implementación de una política social más coherente, que apunte al desarrollo de la sociedad. De allí surge la importancia de la formación de “verdaderos” gerentes sociales, como base para el desarrollo de la gerencia interorganizacional.

## 5. La gerencia interorganizacional: buscando salidas

Algunos autores parten de la idea de que el papel del gerente social no es tanto cumplir metas, sino más bien, crear un entorno en el cual las metas se puedan cumplir. Esta visión conduce a que el gerente social, a pesar de la adversidad, debe buscar influir sobre el medio, hacerlo más “amigable” para que sea más previsible la consecución de las metas previstas. Esto ofrecería mayor seguridad y estabilidad a los programas, puesto que los mismos no dependerían en gran medida de los gerentes.

Es así que la gerencia interorganizacional se enmarca en el ámbito de las relaciones interorganizacionales, a favor de la consecución de objetivos y metas sociales, de interés colectivo.

Mandell (1989) define la gerencia intergubernamental de la siguiente manera:

La gerencia intergubernamental se percibe como un cambio de la preocupación por comprender las relaciones entre los actores en el escenario intergubernamental a la preocupación por los problemas que implica la gerencia de dichas relaciones... [esto es] ...el papel del gerente público no es tanto cumplir metas, como más bien crear un entorno en el cual las metas se puedan cumplir... El concepto de gerencia intergubernamental se relaciona con la idea de un número de diferentes organismos y/o individuos que actúan como un todo coherente, como resultado de los distintos vínculos y una percepción del propósito global. (pp. 2, 3 y 11)

Para ampliar el concepto anterior, Morata (1991) especifica que el objeto de las relaciones intergubernamentales (RIG).

...no consiste tanto en definir los principios y las técnicas en función de los cuales se estructura (o debería estructurarse) el sistema de relaciones entre los distintos niveles de gobierno, cuanto en explicar el funcionamiento concreto de dichas relaciones aplicadas a la solución de problemas específicos (políticas y programas), detectando los obstáculos institucionales, políticos y administrativos que frenan el desarrollo de la coordinación y la cooperación y determinan, en última instancia, el fracaso o la ineficacia de las actuaciones públicas... (p. 154).

El principal problema se presenta a la hora de definir cómo se van a satisfacer las metas interorganizacionales y al mismo tiempo las diversas metas individuales de cada organización participante. De allí la necesidad de definición de una “meta global”, basada en la concertación, sobre la cual se esté de acuerdo, que sea compartida. Por supuesto, las metas individuales de cada organización pueden variar tajantemente de las metas de la red, de allí, la dificultad que en muchos casos se logre efectivamente la coordinación interorganizacional.

La gerencia interorganizacional tiene, según Deil Wright (citado por Kliksberg, 1994), tres características, a saber: 1) un enfoque de solución de problemas; 2) comportamiento estratégico y de manejo de problemas y 3) redes de comunicación, lo cual se detalla a continuación.

**a) Enfoque de solución de problemas:** Esta idea indica que la gerencia interorganizacional se orienta a la acción y ofrece a los gerentes sociales de todos los niveles, los medios para hacer algo constructivo. No obstante, prevalece la idea de que los gerentes de manera individual no están en capacidad de lograr las metas por sí solos, por tanto, las relaciones interorganizacionales tratan de crear las condiciones para que se cumplan las metas individuales dentro de un conjunto que forman un todo.

**b) Comportamiento estratégico y de manejo de problemas:** Esta característica se refiere a que la gerencia interorganizacional es la herramienta necesaria para comprender las características y razones de las diferentes interrelaciones y cómo podemos manejarlas dentro del sistema; esto es, hacer énfasis en la gerencia de las interdependencias. Abarca la capacidad de facilitar la interacción formal e informal entre unidades de gobierno para lograr metas.

**c) Redes de comunicación:** Esta característica se refiere a las redes de comunicación conformadas por las relaciones entre diversos organismos, así como el establecimiento de áreas de confianza y respeto mutuo como forma de mejorar el funcionamiento dentro de los sistemas interorganizacionales.

Otro de los aspectos de suma importancia dentro de esta gerencia, es el de la constitución de redes interorganizacionales, entendidas como el consenso de un número de organizaciones

y/o personas naturales, alrededor de intereses comunes. Se podría afirmar que las redes se constituyen en la herramienta básica de operación de la gerencia interorganizacional.

Especifica Mandell (1994) que la gerencia, más que basarse en un enfoque de entidad independiente de organización, debe basarse en la perspectiva de un sistema de entidades organizacionales interdependientes. Las acciones individuales de los gerentes deben combinarse con las de las redes con el fin de lograr un cuadro completo y coherente, a la vez que el impacto de estas redes interorganizacionales contribuiría enormemente con el desarrollo de técnicas gerenciales más apropiadas para el área.

La concepción anterior es relevante, en el sentido de que una de las debilidades que presentan los programas sociales en Venezuela, es justamente la implementación y desarrollo de acciones aisladas por parte de los organismos intervinientes, tanto en la definición de las políticas sociales como en las fases de operación y evaluación. No se busca una interrelación de diferentes programas para lograr un impacto social que tenga un carácter determinante en el sector atendido, con un enfoque de solución de problemas; más bien, sirven de paliativos, por lo que la población atendida es recurrente a la acción del Estado para la satisfacción de sus necesidades.

Lo anterior se relaciona con dos factores fundamentales dentro de la gerencia interorganizacional a saber: las relaciones de coordinación y cooperación.

**1) La coordinación:** busca la integración de la diversidad de intereses interorganizacionales en el sistema interorganizacional, evitando contradicciones que dificultarían el

funcionamiento de este sistema. La coordinación puede entenderse como:

...la fijación de medios de sistemas de relación que hagan posible la información recíproca, la homogeneidad técnica en determinados aspectos y la acción conjunta de las autoridades (de diversas administraciones públicas) en el ejercicio de sus respectivas competencias de tal modo que se logre la integración de actos parciales en la globalidad del sistema. (Sánchez, 1994, p. 155)

No obstante, se precisan dos niveles distintos de coordinación: coordinación propiamente dicha o coordinación forzosa y coordinación voluntaria o cooperación. En el primer caso, las organizaciones se incorporan manteniendo su propia autonomía y un margen libre de decisión o discrecionalidad con respecto a las otras organizaciones que integran la red. Sin embargo, no todas las relaciones se fundan de manera espontánea o bajo el consentimiento pleno o por iniciativa de las partes, por lo que en muchos casos, esta coordinación puede ser forzosa. En el caso de las relaciones de coordinación voluntaria, las organizaciones intervinientes lo hacen espontáneamente.

**2) La cooperación:** también llamada por algunos autores como colaboración, tiene por objeto participar activamente, bien para facilitar la actuación de otras organizaciones o para realizar actividades en conjunto para la consecución de fines de interés común.

En síntesis, la gerencia interorganizacional trata de:

- Facilitar la integración política de los diversos ámbitos territoriales (nacional, estatal y municipal), en un sistema de decisión general.

- Conformar redes interorganizacionales por áreas de atención.
- Coordinar esfuerzos para la consecución de metas y objetivos de interés común.
- Crear un marco en el cual se puedan diseñar planes de desarrollo local, acordes con las demandas y necesidades sociales.
- Establecer políticas comunes y coordinadas.
- Intercambiar información útil para la orientación programática.
- Repartir los costes financieros de los programas y proyectos.
- Hacer un uso más racional de los recursos físicos, humanos y financieros.
- Evitar la duplicidad y superposición de funciones interorganizacionales.
- Aumentar los niveles de eficiencia y eficacia en la implementación de los programas y proyectos.
- Lograr mayores niveles de impacto social.
- Establecer un sistema acertado de toma de decisiones.
- Superar los obstáculos necesarios para la realización de los objetivos.

## 6. Reflexiones finales

Venezuela, en el contexto latinoamericano, se ha caracterizado por su cuantioso ingreso per cápita, producto de la explotación del recurso petrolero. A pesar de que en número de población estamos muy por debajo de otros países del continente, el deterioro del ingreso real de los trabajadores y la calidad de vida en general del venezolano, deja mucho que desear.

Por su parte, los gobiernos en general han intentado revertir el proceso de empobrecimiento de la población mediante la aplicación de una amplia gama de programas sociales compensatorios, cuyos efectos, han

sido poco evaluados. Lo cierto es que en la actualidad, la pobreza ha llegado a límites de riesgo, lo cual requiere respuestas inmediatas, creativas y eficaces.

Las razones que dieron pie al surgimiento de modelos de gerencia interorganizacional en Estados Unidos, Alemania, España u otros países Europeos, pueden ser muy diferentes a los que darían pie a su implementación en Venezuela. Mientras que en estos otros países se trata de lograr un mayor nivel de coordinación y eficiencia, fluido intercambio de información o simplemente llegar a mayores niveles de integración, en Venezuela, su objetivo, además de contemplar lo anterior, debe ir más allá: dar una respuesta efectiva al incremento de los índices de pobreza, pues de no ser así, el futuro mismo del país estaría amenazado.

La reformulación de la política social y su forma de llevarla a cabo, no admite demoras. Lo más interesante es que no es la escasez de recursos económicos o humanos lo que limita alcanzar el impacto esperado, sino más bien problemas en la administración de los recursos, la gerencia del talento humano, la falta de una estrategia global que oriente la acción de los diferentes organismos en todo el territorio, entre muchos otros aspectos ya señalados en secciones anteriores.

Se parte de la idea de que en Venezuela es perfectamente factible la implementación de la gerencia interorganizacional, mediante las relaciones interorganizacionales y la constitución de redes por áreas de atención. No obstante hay importantes obstáculos que vencer, como el marcado centralismo en lo referente al diseño e implementación de políticas de interés local, lo cual dificulta la toma de decisiones acordes a la realidad que se pretende intervenir, ya

que las que son tomadas a nivel nacional, en muchos casos no se ajustan a las necesidades o características de las zonas donde serán aplicadas.

Igualmente, en un mismo territorio confluyen múltiples actores, provenientes del nivel central, estatal y municipal, además del impacto de las organizaciones no gubernamentales, sin que exista una instancia de planificación y definición de estrategias. Con frecuencia se observan conflictos de competencias entre diferentes organismos que tienen los mismos objetivos, lo cual no conduce a una política coherente, duplicando acciones y esfuerzos que conducen a un uso poco racional de los recursos. Por otro lado, no hay seguimiento a los programas sociales llevados a cabo, bien por instancias del mismo gobierno o mediante convenios con organizaciones de la sociedad civil.

No obstante, y como consecuencia de lo anterior, la sociedad civil se ha interesado más por su ámbito local, participando más activamente en los procesos de su interés y hoy en día ya se puede hablar de interesantes experiencias, sobre todo a nivel municipal, de la participación de la sociedad civil organizada. Ello ha contribuido con el aumento de los niveles de legitimidad de estos gobiernos locales.

En Venezuela, no se puede hablar de coordinación interorganizacional. Específicamente a nivel estatal, para la implementación de la gerencia interorganizacional, se debe buscar un mayor nivel de coordinación territorial, que apunte hacia la compartición de competencias con los municipios, juntas parroquiales, asociaciones de vecinos, consejos comunales, organizaciones no gubernamentales, entre otros; igualmente, que mejore su capacidad de negociación con el

poder central y entes multilaterales; que busque la armonización de las políticas públicas en la región; que establezca, conjuntamente con la Asamblea Legislativa, un marco jurídico adaptado a la complejidad del proceso de descentralización y que aumente la productividad de los cuadros gerenciales, para la mejor prestación de los servicios (Mascareño, 1995).

Con relación a las formas gerenciales asumidas, ya se mencionó que se dispone de un cuerpo gerencial con poca capacidad y libertad para la toma de decisiones, que por lo general está formado en el área profesional para ocupar el cargo, pero sin embargo no posee formación en el área de la gerencia social. Igualmente, se desenvuelve en un ambiente altamente protegido, con un sistema vertical que no favorece el dinamismo, es poco apresto a las innovaciones en los procesos, entre otros aspectos.

Es así que el gerente que se desenvuelve dentro de las relaciones interorganizacionales, debe poseer un grado de libertad importante para moverse eficientemente dentro del ambiente. Además de la formación del área profesional de su competencia para ocupar el cargo, el gerente social deberá tener amplios conocimientos sobre la problemática social y política del país, sobre el sector público, deberá tener un manejo estratégico del contexto, manejo del instrumental técnico, familiaridad con las fuentes de información social, además de la formación gerencial propiamente dicha (Machado, 1992). En este sentido, es importante la creación de un ente específicamente para la formación continua de gerentes sociales o ampliar la gama de cursos de postgrados en esta área.

Con relación a las técnicas gerenciales, la gerencia estratégica ofrece perspectivas

interesantes dentro del proceso de las relaciones interorganizacionales, por lo que el gerente debe conocer muy a fondo esta modalidad de planificación.

En lo político, es necesario que se asuma el proceso de gerencia interorganizacional de manera determinante, pues, de otra forma, es imposible su implementación, lo cual amerita una reforma de las leyes que regulan la materia, para hacerlas más amplias y precisas al mismo tiempo y que garanticen la implementación progresiva de este sistema. En este sentido, se deberá prever las necesarias relaciones de coordinación y cooperación voluntaria o forzosa.

En lo institucional, el gobierno nacional debe atribuirse la coordinación de la política global, dejando a otras instancias operativas la pesada carga de ejecutar los programas sociales. Así mismo, sería propicia la creación de una instancia estatal para la coordinación interorganizacional, como centro para la discusión y concertación alrededor de estrategias y objetivos comunes entre los niveles estatales y municipales. Igualmente, los municipios, deberían conformar instancias de consultas en su comunidad local (Rengel, 1983), los cuales tienen por objeto incorporar al desarrollo de diversos programas sociales a las comunidades organizadas, de manera que las mismas “se apropien” de los proyectos y se produzcan procesos de autogestión y cogestión, a la vez que tendrían mayor legitimidad ante los beneficiarios. En este sentido, los consejos comunales representan un gran avance.

En lo municipal, las mancomunidades también ofrecen una instancia para la coordinación y cooperación en el desarrollo de proyectos de interés común; sin embargo, en Venezuela hay pocas experiencias en este respecto.

Para fortalecer el proceso de descentralización y de relaciones interorganizacionales, es oportuna la consolidación del Fondo Interinstitucional para la Descentralización (FIDES), el cual favorecería enormemente el crecimiento local mediante el apoyo técnico y financiero tanto a las gobernaciones como alcaldías.

La gerencia interorganizacional puede ser un enfoque gerencial para abordar los programas sociales y, con relación a la aproximación a la definición de un modelo de gerencia interorganizacional en los programas sociales en Venezuela, se pueden aportar los siguientes elementos:

1) Debe desarrollarse bajo el esquema del proceso de descentralización, por lo siguiente:

- Permite la integración de los diversos ámbitos (nacional, estatal y municipal) en un sistema coordinado de planificación estratégica, en el cual se pueden llegar a acuerdos sobre tópicos de interés común.
- Permite el diseño de Planes de Desarrollo Local, los cuales favorecen el crecimiento armónico de la región, desde un punto de vista integral. Contribuye con la utilización racional de los diferentes recursos.
- Permite dividir los costes financieros de los programas.
- Evita la duplicidad de funciones y esfuerzos entre los diversos organismos involucrados, haciendo mejor uso de los recursos financieros.
- Contribuye con la eficiencia y la eficacia en los programas sociales, a la vez que se produce un mayor impacto social.
- Permite la participación de múltiples sectores de la sociedad, por lo que el sistema de toma de decisiones puede ser más acertado.
- Permite lograr un mayor acercamiento a los beneficiarios de los programas, con la posibilidad de incorporar la participación de la sociedad civil, en la búsqueda de la mejor orientación para los

programas sociales, favoreciendo los procesos autogestionarios.

- La orientación de los programas puede ajustarse con mayor nivel de precisión a las necesidades, valores y costumbres de la localidad, logrando mayores aciertos en la política.
- Se puede priorizar el orden de atención de las necesidades, logrando un mayor nivel de satisfacción de las necesidades más urgentes de la población.
- Contribuye a dar mayor coherencia a la política social del gobierno, en la medida en que se descongestionan las funciones y son llevadas a cabo por instancias más idóneas.
- Permite la proyección de la región bajo un esquema de desarrollo local armónico e integral.

2) Debe adoptar esquemas gerenciales flexibles y estratégicos los cuales:

- Facilitan los procesos de toma de decisiones en ambientes complejos.
- Pueden tener un enfoque de solución de problemas.
- Pueden tener un comportamiento estratégico y de manejo de problemas.
- Permiten la diversidad de perspectivas e integra la multidisciplinariedad.
- Facilitarían que la información fluya de acuerdo a las necesidades.
- Contribuyen a crear un ambiente en el cual los objetivos y las metas pueden cumplirse.
- Incorporan elementos innovadores frente a problemas complejos, los cuales, en muchos casos, no responden a las estrategias tradicionales.
- Permiten el dinamismo en todos los niveles organizacionales.
- Permiten la conformación de redes por áreas específicas a atender.
- Permiten establecer un sistema de prioridades programáticas en la solución de las necesidades más urgentes de la población.

3) Conviene la creación de una escuela para la formación de gerentes públicos, que



imparta cursos permanentes sobre técnicas y procedimientos gerenciales innovadores y adecuados a nuestra realidad.

4) Es inminente la necesidad de la reforma de las leyes que actualmente rigen el sector público. Debe disponerse de un marco jurídico que, cumpliendo su función, permita al gerente que se desenvuelve en el sector público, cumplir las metas y objetivos bajo esquemas ajustados a las diversas realidades del país y utilizando técnicas y procedimientos que ya han sido mencionados.

5) Por regiones geográficas, conviene la creación de comités regionales de relaciones interorganizacionales, los cuales estarían conformados básicamente por las alcaldías y gobernaciones (o representantes de las mismas), las corporaciones de desarrollo, fundaciones, asociaciones civiles u otras organizaciones o personalidades de cada región administrativa y tendrían por objeto:

- Fungir como centro para la discusión de los planes de desarrollo regional, así como para el diseño de las estrategias a seguir.
- Llegar a acuerdos sobre prioridades, coordinación y cooperación interinstitucional para la implementación de los diversos programas.
- Gestionar ante diferentes instancias internas y externas, las fuentes de financiamiento necesarias para el desarrollo de los proyectos seleccionados.
- Armonizar las políticas de manera de hacerlas acorde a las necesidades del territorio.
- Tratar todos aquellos aspectos de competencias para el territorio, relacionados con factores políticos, económicos, sociales, entre otros.

6) Por entidades federales y municipios, igualmente podrían constituirse comités estatales y/o municipales de relaciones interorganizacionales, a quienes correspondería discutir lo concerniente a ese espacio geográfico, elaborar propuestas, etc., y llevar a cabo

las decisiones que se tomen en los comités regionales de relaciones interorganizacionales. Así mismo, ser vigilantes del desarrollo armónico de la localidad.

De forma paralela, hay factores que pueden limitar o impedir la implementación de la gerencia interorganizacional, entre los cuales se mencionan:

- a) El retroceso o estancamiento del proceso de descentralización.
- b) La falta de decisión política a nivel del gobierno nacional para su implementación.
- c) La no reformulación de las leyes que regulan la materia.
- d) La falta de recursos financieros.
- e) La limitada formación de los gerentes en aspectos tales como: técnicas gerenciales, sector público, legislación pública, entre otros.

Los requerimientos son más de tipo político. Este punto es de suma importancia, pues la implementación de la gerencia interorganizacional requeriría una base de apoyo político y aceptación, la cual no es común en nuestro país.

Se requiere ante todo, de la profundización del proceso de descentralización de competencias hacia instancias más cercanas a los beneficiarios, esto es, gobernaciones y alcaldías, las cuales pueden incorporar a la sociedad civil en los diferentes procesos que las afectan, logrando un sistema de toma de decisiones más acertadas y acordes con las necesidades más urgentes de la población.

Para que este proceso sea viable, es necesario la reforma de las leyes que regulan la materia con el objeto de favorecer los procesos de coordinación y la consolidación de redes interorganizacionales por áreas de atención, como por ejemplo: salud y nutrición, deporte y

recreación, infraestructura y vivienda, educación y formación para el trabajo, empleo, turismo, entre otras.

Hay conciencia de la dificultad que en muchos casos significa la conformación de redes sociales interorganizacionales y concretar

objetivos y metas comunes a las individualidades organizativas. No obstante, la necesidad de dar preponderancia a lo social es ineludible, donde el individuo sea lo primero y la satisfacción de sus necesidades la condición para que nuestro país pueda tener un futuro acorde con las exigencias de una vida justa, equitativa y estable.

## 7. Bibliografía >>

- Davis, Fred (1991). *La gerencia estratégica*. Bogotá: Fondo Edit. Legis.
- Gestión Norsud (1993). *La gerencia en las ONG. Manual del capacitador y asesor en gerencia*. Canadá: Edc. Gestión Norsud.
- Guevara, Santiago (1992). La geografía de la gestión pública. *Investigación y Gerencia*, Vol. IX, No. 45.
- Isuani, Fernando (2005). *Redes intergubernamentales para la implementación de programas sociales*. Argentina: Universidad Nacional de General Sarmiento.
- Kliksberg, Bernardo (1990). Sobre la ineficiencia de la gerencia pública. *Investigación y Gerencia*, Vol. VII, No. 5, 1990.
- Kliksberg, Bernardo (Compilador) (1992). *¿Cómo enfrentar la pobreza?* Buenos Aires: PNUD/CLAD. Grupo Editorial Latinoamericano.
- Kliksberg, Bernardo (1994). *Pobreza. Un tema impostergable. Nuevas respuestas a nivel mundial*. México: FCE.
- Machado de A., Clemy (1992). La gerencia de los programas sociales. Caracas. Lecturas. Escuela de Gerencia Social. *CIDEGS*, No. 7, Diciembre 1992.
- Mandell, Myrna (1989). La gerencia intergubernamental en redes interorganizacionales: una perspectiva revisada. *International Journal of Public Administration*. Vol. II, No. 4, 1989.
- Mandell, Myrna (1994). Gerencia intergubernamental: una perspectiva revisada (en) KLIKSBERG, Bernardo (compilador) (1994). *Pobreza, un tema impostergable*. México, FCE.
- Mascareño, Carlos (1995). *Negociación y coordinación entre niveles de gobierno: un imperativo de la descentralización*. Ponencia presentada en el Seminario “La Descentralización en Venezuela: Escenario para una Democracia Participativa”, COPRE, Maracay.
- Morata, Francesc (1991). “Políticas públicas y relaciones intergubernamentales”. (en) *Documentación Administrativa*. Madrid, Nos. 224-225, Octubre 1990-marzo 1991.

- 
- Páez, Tomás (1988). *Gerencia de productividad y calidad en los sectores público y de servicios*. Caracas. Edit. Torino.
  - Quintín, Antonio (1989). *La gerencia pública*. Ponencia presentada en el Seminario: El Estado en el proceso de descentralización político-administrativa. Barquisimeto, 18-20 de octubre de 1989.
  - Rengel de A., Rafaela (1983). *La familia venezolana como agente de cambio*. USA, Tesis de Maestría en Gerencia Intercultural. Inédito.
  - Sánchez, Miguel (1994). Las relaciones de coordinación y cooperación entre administraciones públicas en España (en) *Reforma y democracia*, Caracas, CLAD, No. 1.
  - Sisk, Henry y Sverdlik, Mario (1976). *Administración y gerencia de empresas*. Cincinnati: South-Western Publishing.
-