



Enero-Junio 2026

Recibido: 11-08-2025

Aceptado: 20-10-2025

## **Gerencia pública territorial: instrumentos estratégicos para fortalecer el control, transparencia y rendición de cuentas**

Autores: Derkis Enrique Arévalo Molina<sup>10</sup>

Correo electrónico: [deam153@gmail.com](mailto:deam153@gmail.com),

Adscripción: Instituto de Investigación y postgrado de la  
Universidad Yacambú (UNY), Barquisimeto, Venezuela

**Resumen:** El artículo tuvo el objetivo, analizar la gerencia y gestión pública como instrumentos para el control, transparencia y redición de cuentas en los niveles territoriales de gobierno. La metódica se situó en el paradigma interpretativo, enfoque cualitativo, visión ontológica relativista, epistemológica, apoyada en la teoría de la Nueva Gestión Pública, método fenomenológico y hermenéutico. Los informantes fueron (7) actores institucionales, personificados en máximas autoridades del poder ejecutivo, legislativo y órganos de control fiscal en el estado Miranda, a los cuales se les aplicó una entrevista en profundidad, que fue categorizada, codificada y triangulada. Los resultados manifestaron la urgencia de integrar en los mecanismos de control de gestión regional, una serie de elementos fundamentales: rendición de cuentas, transparencia, participación activa de la ciudadanía, gobernanza efectiva, gobernabilidad sólida, donde es crucial incorporar el control y la evaluación, así como asegurar la eficiencia, eficacia, calidad y acceso a la información.

---

<sup>10</sup> Docente en el Instituto de Investigación y postgrado de la Universidad Yacambú (UNY). Doctor y postdoctor en Gerencia, Magister en Gerencia de Finanzas y Negocios, UNY, Experto Gobernabilidad y Gerencia Política, Universidad Católica Andrés Bello (UCAB). Licenciado en Administración, Universidad Nacional Experimental Simón Rodríguez (UNESR). ID ORCID: [0000-0003-1911-1619](https://orcid.org/0000-0003-1911-1619)

Además, es vital que los líderes políticos se abstengan de utilizar su poder para interferir en la aplicación de la ley, permitiendo una evaluación y medición imparcial de los resultados de gestión de gobierno.

**Palabras clave:** gerencia, pública, regional, control, transparencia.

### **Territorial public management: strategic instruments to strengthen control, transparency and accountability**

**Abstract:** The objective of the article was to analyze public management and public administration as instruments for control, transparency and accountability at the territorial levels of government. The method was based on the interpretative paradigm, qualitative approach, relativistic ontological and epistemological vision, supported by the theory of the New Public Management, phenomenological and hermeneutic method. The informants were (7) institutional actors, personified in the highest authorities of the executive, legislative and fiscal control bodies in the state of Miranda, to whom an in-depth interview was applied, which was categorized, codified and triangulated. The results showed the urgency of integrating a series of fundamental elements in the regional management control mechanisms: accountability, transparency, active citizen participation, effective governance, solid governance, where it is crucial to incorporate control and evaluation, as well as to ensure efficiency, effectiveness, quality and access to information. In addition, it is vital that political leaders refrain from using their power to interfere in the application of the law, allowing an impartial evaluation and measurement of the results of government management.

**Keywords:** management, public, regional, control, transparency.

### **Introducción**

En el universo de las administraciones públicas hay una multitud de factores a tener en cuenta que revelan la necesidad de adoptar enfoques gerenciales eficaces. Estos enfoques no solo brindan una hoja de ruta para medir los resultados de la gestión, sino que también exigen un análisis exhaustivo de variables esenciales. Entre estas, se destacan la planificación, el manejo de presupuestos, las finanzas, el

control y evaluación de políticas públicas.

Cada uno de estos elementos es crucial para asegurar el éxito y la efectividad en las instituciones de la administración pública. En este contexto, la gerencia pública se erige como la vía idónea para manejar esas variables dinámicas. Según el análisis de Sánchez (2002), esta función se establece en el ámbito directivo, aunque se manifiesta en su fase operativa, donde las atribuciones de liderazgo, creatividad y capacidad del decisor cobran protagonismo al enfrentarse a un entorno repleto de complejidades e incertidumbres.

Es fundamental crear, ajustar e incorporar en el ámbito gubernamental una variedad de técnicas, herramientas y metodologías que el sector privado ha puesto en práctica para optimizar la eficacia, eficiencia y la productividad en cada eslabón de los procesos de la cadena de valor de los modelos de negocios. Asimismo, la gestión pública también desempeña un papel crucial en el control de la gestión, un concepto que, según Wakula (2021), consiste en actividades organizadas por las autoridades públicas con el fin de alcanzar objetivos específicos, sujetas a los principios de eficiencia y eficacia organizativa y responsabilidad real de los gestores públicos por los resultados.

En efecto, la gestión pública asume la tarea de impulsar transformaciones significativas en la utilización eficaz y correcta de los recursos del erario. Esto se convierte en un mecanismo clave para maximizar los fondos, que en gran medida provienen de las aportaciones de los ciudadanos como contribuyentes a través de diversas formas de tributos: impuestos, tasas o timbres fiscales, y también de aportes especiales del Estado Nacional. El objetivo es establecer e implementar sistemas de seguimiento, control y evaluación que se traduzcan en una gobernabilidad efectiva, garantizando así, un desempeño óptimo en la atención de las problemáticas y necesidades de la ciudadanía.

Un informe de auditoría elaborado por la Contraloría General del estado Bolivariano de Miranda (2017), destaca que el incumplimiento injustificado de las metas se debe a que las autoridades no enviaron a los órganos de control nacional y regional la información sobre la ejecución física y financiera del presupuesto de los entes descentralizados. Así, la intervención del sistema de control y

fiscalización gubernamental reflejan fragilidades que se encuentran en la gestión pública a nivel regional, lo que repercute negativamente en la eficiencia, eficacia y calidad al momento de alcanzar los objetivos planteados.

La esencia del desafío que enfrentan los gobiernos regionales se encuentra en la inercia de los mecanismos de control de gestión, que no han sabido reconocer el valor estratégico de los resultados obtenidos, ya sea en términos físicos, financieros o de impacto sobre los recursos y objetivos establecidos. La problemática se focaliza en que se ha llegado a un punto de estancamiento, una especie de hipercatálisis que urge una reflexión profunda y una reorientación hacia un nuevo modelo de gerencia pública en el ámbito regional. Este modelo debe caracterizarse por ser una organización inteligente, capaz de aprender de la dinámica transdisciplinaria e interdisciplinaria que la rodea, donde las variables de poder político, burocracia, hegemonía y dominación está aplicándose de manera desproporcionada.

Este artículo tiene el interés de analizar la gerencia y gestión pública como instrumentos para el control, transparencia y redición de cuentas en los niveles territoriales de gobierno. Para ello, se aprovechan las ventajas del paradigma interpretativo característico del pensamiento inductivo, utilizando un enfoque cualitativo que se basa en una visión ontológica relativista. Esta indagación está fundamentada en la teoría de la Nueva Gestión Pública (NGP) y se desarrolla a través de un método fenomenológico, respaldado por un proceso hermenéutico que enriqueció la comprensión de estos mecanismos en el ámbito territorial.

## ***Materiales y métodos***

El estudio se fundamentó con las bondades que ofrece el paradigma interpretativo, que para Martínez (2017), destaca la importancia de la experiencia consciente y cognitiva según Karl Popper, permitiendo al ser humano interpretar y teorizar sobre cualquier información. Para Alharahsheh y Pius, (2020), se utilizan comportamientos observados en los participantes para describir el entorno, donde se comprendió el fenómeno asociado con el control en la gerencia y gestión pública desde una mirada cualitativa.

En lo inherente al enfoque cualitativo, para Polonia et al. (2020),

analiza en detalle el significado de las acciones y la vida social de las personas, utilizando métodos como la etnografía, la fenomenología y el interaccionismo simbólico. Además, Hernández y Mendoza (2018), añaden que brinda mayor profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y contextualización, así como detalles y experiencias únicas. Por ende, contribuyó a entender y analizar las diversas opiniones de los funcionarios del gobierno regional del estado Miranda sobre la importancia de los mecanismos de control de gestión pública y la utilización de los recursos a partir de sus percepciones, opiniones, narraciones, experiencias y vivencias.

En el plano del conocimiento ontológico, se adoptó la ontología relativista, en la que el conocimiento se construye a partir de la verdad de los informantes clave que se encuentran en un entorno social, empresarial o institucional. Para Arévalo (2023), se considera que la verdad es relativa debido a la diversidad de percepciones y opiniones sobre un fenómeno específico. Aquí, el relativismo epistémico se expresa en la subjetividad con que cada director regional interpreta la realidad, haciendo que la noción de verdad se torne relativa y dependiente de su experiencia particular. Esto hace que existan múltiples verdades, lo que define la existencia de los directores públicos en los gobiernos regionales, quienes creen tener conocimientos suficientes sobre el control en la gerencia y gestión pública basados en su subjetividad.

En los planteamientos de Zarman (2018), la epistemología se encarga de responder qué es el conocimiento y cómo está estructurado, lo que se conoce como teoría del conocimiento. Se ha podido integrar la visión epistemológica en las teorías de la gerencia pública y la (NGP para entender mejor las diferentes realidades de los directores públicos regionales en cuanto al control en la gestión gubernamental.

La metodología utilizada para abordar la investigación fue el método fenomenológico apoyado en un proceso hermenéutico. En el primer plano del conocimiento de acuerdo con Fuenmayor et al., (2021) se centra en la vivencia de la experiencia intersubjetiva, donde la conciencia es el punto de partida de la actividad humana. En el segundo, se pudo entender y analizar las experiencias y hechos compartidos por los directores regionales como actores clave en la gestión pública, que para Martínez (2017) señala la importancia de

descubrir significados y de interpretar de manera adecuada las palabras, textos y gestos. Entonces, se utilizó este método para realizar una entrevista detallada, siguiendo las indicaciones de Martínez (2004) en cuatro etapas: a) Preparación: aclaración de los supuestos; b) descripción; c) estructuración, aplicación del proceso hermenéutico, y d) análisis de la información.

Para la selección de los participantes de la investigación objeto de estudio se siguió el criterio propuesto por Martínez (2004) de modo intencional, un total de siete actores institucionales formaron parte de este grupo. Entre los presentes se encontraban el secretario general de Gobierno de la Gobernación del estado Bolivariano de Miranda, tres directores regionales responsables de distintas áreas administrativas, el auditor interno, un diputado del Consejo Legislativo con competencias en control fiscal y el Contralor estatal. Todos ellos integran la estructura jerárquica y burocrática de la administración pública regional.

En definitiva, como parte del proceso interpretativo de la información reflejada en los protocolos de las siete (7) entrevistas en profundidad realizadas se gestionó por medio de las técnicas de categorización de Rueda et al., (2023); codificación de Hamui y Vives (2022) y triangulación de Martínez (2004), a los efectos de ubicar categorías, subcategorías, o propiedades de las unidades de significación (unidades de análisis) que surgieron de los discursos de los participantes para efectuar las comparaciones que se generaron entre cada uno de ellas, identificando semejanzas y divergencias necesarias para el análisis, comprensión e interpretación.

## ***Revisión de literatura***

### **Gerencia pública**

La historia de la gerencia pública tiene sus orígenes en las primeras manifestaciones de la ciencia administrativa en el sector público, que se remontan al siglo XVI y se expanden a lo largo del siglo XIX. Sin embargo, fue en 1727 cuando se consolidaron estructuras más definidas, impulsadas por la llegada de los Estados totalitarios de Alemania y Austria (Guerrero, 2001). Estas naciones requerían una forma de gobierno capaz de coordinar las relaciones entre sus diversos territorios y asegurar un nivel mínimo de bienestar a los ciudadanos,

con el fin de mantener el poder en una época de cambios drásticos y desafíos sociales.

Al respecto, Guerrero (2001) agrega que para alcanzar este objetivo se instauran las ciencias camerales que abarcaron la cámara, policía y los factores de la economía, las cuales empezaron a ser impartidas en las universidades alemanas desde 1727, con el fin de educar de manera formal a los futuros funcionarios públicos del país. A raíz de estos eventos, los líderes comenzaron a ver la gerencia como una valiosa aliada en la resolución de los desafíos de la administración pública. Buscando inspirarse en los enfoques exitosos del sector privado, se embarcaron en un proceso de adaptación y versatilidad, reimaginando la gestión de los recursos disponibles en las instituciones gubernamentales.

Esta transformación va más allá de las nociones tradicionales de poder, dominación, ideología y sistemas políticos; el propósito es convertir al Estado en un actor competitivo en un mundo en constante cambio. Esto se conecta con la perspectiva teórica de la NGP, que, para Adrianzén *et al.*, (2022), busca establecer los cimientos para un gobierno que administre los recursos de forma óptima, atendiendo de manera adecuada y oportuna las necesidades de la población con la menor inversión económica.

La gerencia moderna ha generado un interés especial en las universidades venezolanas, quienes se comprometen en formar capital intelectual en gestión empresarial. En un entorno retador y globalizado, se busca dotar a los funcionarios de herramientas innovadoras para mejorar la productividad y competitividad en los servicios públicos, satisfaciendo las necesidades de la ciudadanía. En diversos países alrededor del mundo, para Kliksberg (2000), se han dado numerosas experiencias en el ámbito gubernamental sobre la gestión pública. A mediados del siglo pasado, tanto en Europa como en América, países como Nueva Zelanda, Estados Unidos y el Reino Unido implementaron un enfoque de gestión conocido como la NGP. En el discurso de Bonnefoy y Armijo (2005), esta nueva forma de gestionar se caracteriza por:

Un profundo cambio de orientación en el funcionamiento del aparato administrativo público, al privilegiarse los conceptos de eficiencia y eficacia de la gestión pública,

poniendo su principal foco en la producción de bienes y la prestación de servicios que dieran satisfacción a las necesidades de la población, acompañados de una mayor flexibilidad en el uso de los medios. (p.115)

Estas naciones han destacado a nivel mundial en la gestión de asuntos públicos al adaptar y adecuar los principios de la gerencia empresarial con gran éxito. Gracias a esto, han logrado posicionarse en los mercados a través de la competitividad y han elevado la eficiencia en la administración pública, cuyo enfoque innovador ha mejorado la productividad y contribuido al bienestar de los ciudadanos.

### **Gestión pública regional**

Determinar el momento histórico en que surgió la gestión pública es una tarea complicada. En los planteamientos de Bozeman (1998), la gestión pública es más un esfuerzo institucional reciente que una disciplina académica consolidada. Aunque no se encuentra ubicado en una fecha específica de la historia, su área de estudio se relaciona con la administración pública.

Por otro lado, Drucker (1987) descubre un aspecto esencial en la administración pública, el enigma más resguardado en el mundo de la gestión empresarial radica en que los primeros pasos sistemáticos en la aplicación de la teoría empresarial y los fundamentos de la administración no surgieron en el ámbito de la empresa privada. Se gestaron en el ámbito gubernamental. La primera vez que se implementaron de manera consciente y metódica los principios de gestión empresarial en Estados Unidos fue durante la transformación del ejército. Esta iniciativa marcó el inicio de un enfoque administrativo renovado, evidenciando una comprensión clara y deliberada del poder de la gestión en la estructura militar.

La gestión pública se aplicó en la práctica en la administración estatal, siendo fundamental para su posterior desarrollo. Este enfoque puede ser implementado en otras instituciones si hay voluntad política para promover una cultura de transparencia, rendición de cuentas, uso eficiente de los recursos y control en los resultados gubernamentales. Enfoque que fue implementado por Arévalo (2018) en la aproximación teórica de la gerencia pública en el gobierno regional.



En Francia, la voz de la gestión pública ha sido ampliamente empleada durante mucho tiempo. El origen se remonta a la ciencia de la administración pública, cuando Charles-Léon Bonnin la utilizó por primera vez en 1812 al referirse a la ejecución de las leyes como parte fundamental de la gestión de los asuntos públicos (*gestion des affaires publiques*). Como dice Ferraro (2009), a partir de la década de los 80, la gestión empezó a ser vista como diferente a la administración, lo que anticipó y promovió la corriente anglosajona de la NGP (*new public management*).

En términos simples, la gestión pública es un concepto separado del *public management* y la gerencia pública con un origen como campo de estudio y un enfoque científico para ser considerada una disciplina. Por otro lado, Gil (2009), sostuvo que la administración pública se originó con Woodrow Wilson en 1887. Las limitaciones teóricas en el avance de la gestión pública se deben en parte a su origen, el cual ha requerido un enfoque más centrado en la evolución y análisis constante de la realidad, así como en el estudio de experiencias y casos prácticos, que en la elaboración de conceptos y categorías para interpretarla. Se reconoce que en este campo se utiliza principalmente la intuición, la experiencia y la descripción en lugar de métodos más rigurosos propios de una ciencia social.

La gestión pública es un enfoque disciplinario que ha surgido en el contexto estadounidense. Esto no implica que en otros países no existan condiciones o necesidades similares para abordar los nuevos campos de acción y modalidades de funcionamiento de las dependencias gubernamentales. Para Zerillo (2014), en la administración del Estado es esencial analizar los objetivos planteados por las instituciones públicas y convertirlos en acciones organizacionales a través de la planificación, organización, dirección y control de todas las actividades realizadas en los diferentes niveles y áreas de las instituciones públicas. El objetivo es lograr que se cumplan de manera efectiva, utilizando los recursos públicos de modo eficiente, incorporando continuamente innovaciones para mejorar los procesos.

Por su parte, para la Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL, 2021, p. 19), la gestión pública “han cobrado relevancia distintos paradigmas en que se ha puesto énfasis en la transformación, la reforma, la modernización y, más recientemente, la

innovación”. Se enfoca en evaluar el rendimiento de las entidades de coordinación en relación con los sistemas abiertos de evaluación de planes y programas, como una herramienta que ayuda a los organismos gubernamentales a establecer, dirigir y ofrecer una visión necesaria para anticipar las acciones políticas a nivel nacional, regional o local. Además, facilita la creación de herramientas para garantizar a la población servicios públicos de alta calidad.

La gestión pública regional se enfoca en diversos contextos, principalmente aquellos relacionados con la modernización de la estructura estatal en su totalidad. Para Arévalo (2018), se destacan aspectos clave en la actuación de un gobierno transparente y receptivo a la población, capaz de implementar estrategias innovadoras para la rendición de cuentas, el control de los recursos públicos y la transparencia. Se promueve la honestidad y se combate de manera constante la corrupción, que afecta negativamente los beneficios sociales para la comunidad. Desde mi perspectiva, entiendo la administración gubernamental a nivel regional como un medio para alcanzar el progreso y el crecimiento.

Para Pinho (2020), es necesario fomentar la transparencia, combatir la corrupción, promover la participación ciudadana y utilizar la tecnología para mejorar la gobernabilidad. Efectivamente, la evaluación de resultados es fundamental para lograr un gobierno transparente. Esto se puede lograr mediante la implementación de un sistema de indicadores de gestión que abarque aspectos presupuestarios-financieros, físicos y de impacto.

En la siguiente figura, se puede observar los factores clave que impulsan la gestión pública regional, basados en experiencias documentadas por organismos como la Corporación Andina de Fomento (CAF), la Organización de Estados Americanos (OEA) y la CEPAL. Estos factores, como la participación ciudadana, la transparencia y la rendición de cuentas, son fundamentales para mejorar la efectividad de la gestión pública regional y fortalecer la gobernabilidad en un marco democrático.



**Figura 1. Factores claves en la gerencia y gestión pública regional.**

**Fuente:** Arévalo (2018).

La gestión pública regional utiliza los procesos administrativos de previsión, organización, mando, coordinación y control inspirados en las teorías, científica y clásica de Taylor y Fayol. Estos elementos son aplicados en los recursos presupuestarios, financieros, intelectuales, tecnológicos, físicos y materiales con el fin de dirigir las actividades de los órganos y entes dependientes del ejecutivo estatal. Todo ello, tras realizar un diagnóstico exhaustivo del territorio bajo su jurisdicción, para estimular el diseño y ejecución de políticas públicas efectivas.

Al respecto, Arévalo (2018) puntualizó que, en la gestión pública regional es fundamental tener presente la rendición de cuentas, el control y la transparencia con relación a los resultados del gobierno. Esto implica mostrar cómo se han utilizado los recursos y cuántos ciudadanos se han beneficiado de las políticas públicas. La rendición de cuentas no debe limitarse solo a cumplir con obligaciones administrativas, sino que debe ir más allá para superar expectativas y proporcionar respuestas a la ciudadanía y otros órganos de control. Se busca establecer un proceso de retroalimentación que permita un aprendizaje continuo.

En relación al tema de transparencia gubernamental, Cruz (2016)

destaca que un gobierno transparente se caracteriza por brindar información sobre sus acciones, mantener accesibles sus recursos y datos, así como publicar sus planes de trabajo como muestra de su compromiso con la ciudadanía. Se pretende que las cuentas del gobierno y de la administración pública en un periodo específico sean presentadas a la ciudadanía y a otros organismos de fiscalización, con el objetivo de promover un control social sistemático que vaya más allá de la legitimidad del voto, fortaleciendo así la confianza, la conexión social y las instituciones.

Las nuevas tecnologías disruptivas para Arévalo (2023), como el big data, analítica predictiva de datos, simulación, modelización, entre otras, y sistemas de información gerencial son fundamentales para mejorar la gestión pública regional, permitiendo un manejo más eficiente de los datos oficiales relacionados con recursos, beneficios, programas, proyectos y obras. Además, estas herramientas facilitan la agilización de los servicios que el Estado proporciona a los ciudadanos. Sin embargo, para lograr esto es necesario que el gobernante y su equipo estén dispuestos a acelerar un proceso de reestructuración institucional y regeneración de procedimientos administrativos y operativos. Esto permitirá fortalecer la gobernanza y gobernabilidad en el sistema democrático regional, otorgándole legitimidad y receptividad en su desempeño.

## ***Hallazgos***

El discurso de los participantes de la investigación realizada dentro del Gobierno del estado Bolivariano de Miranda, surgieron dos categorías y dos subcategorías que respaldan esta investigación, las cuales fueron identificadas a través del análisis de las ideas clave que se repetían en los argumentos de los informantes. Los resultados se presentan en la Tabla 1.

Tabla 1. Categorías, sub-categorías, códigos

Categorías (unidades de significación)		Sub-categorías / códigos
Gerencia Regional (GPR)	Pública	▪ Significado de la Gerencia Pública Regional (SGPR)
Indicadores de Gestión (IG)		▪ Significado de los Indicadores de Gestión (SIG)

Fuente: Arévalo (2018).

## Abordaje Hermenéutico

A continuación, se presentan los testimonios obtenidos de las entrevistas realizadas, donde se detallan las opiniones de las autoridades regionales sobre la gerencia pública regional y los indicadores de gestión con relación a los resultados de gobierno. Estos testimonios fueron fundamentales para identificar los aspectos que definen estas herramientas de control en las entidades político territoriales.

Tabla 2. Sub-categoría: significado de la gerencia pública regional (SGPR)

Participantes	Testimonios (descripción de la entrevista)
1	[...] Que involucren a la gente en la toma de decisiones, copartícipes de los planes, programas, proyectos y obras de gobierno, para que tengan arraigado el sentido de pertenencia, es el significado más amplio para los gobiernos regionales, pues de ellos dependen en gran parte el desarrollo nacional, la articulación entre el gobierno nacional, regional y local, es el engranaje perfecto [...].
2	[...] La gerencia pública eh a ehm a mi entender tiene un significado muy clave para la gestión del gobierno regional, es el núcleo donde giran, este, este, las decisiones y acciones con mayor impacto que el gobernante asume para atender de manera expedita [...].
3	[...] La gerencia pública en el gobierno regional, diría que es uno de las columnas donde se edifica la gestión gubernamental estatal [...].

Participantes	Testimonios (descripción de la entrevista)
4	[...] Está caracterizado por un bajo nivel de asignación de recursos, necesarios estos para cumplir la misión asignada a las regiones, y donde los gerentes de las diferentes áreas de competencias deben adoptar un liderazgo que le permita ser más creativos, responsables y conscientes en la inversión del erario público [...].
5	Ella fundamentalmente se ocupa como ciencias sociales en gestionar todos los procesos administrativos que amerita un territorio para atender las demandas sociales, y por estar más cercano a la población.

Fuente: Arévalo (2018).

### Tabla 3

Sub-categoría: significado de los indicadores de gestión (SIG)

Participantes	Testimonios codificados
1	[...] Son los mecanismos para medir o valorar los resultados de la gestión de gobierno, a través del uso de los indicadores en sus diferentes ámbitos, ehm los relacionados con el presupuesto, las finanzas, los objetivos y metas establecidas en el plan estatal de desarrollo [...].
2	[...] A que los indicadores buscan eficiencia, eficacia, economía, calidad, transparencia, rendición de cuentas, control y evaluación de la gestión [...].
3	[...] A implementar indicadores de diversos tipos para medir el nivel de desempeño cualitativo y cuantitativo, es decir, se cumplió con la programación establecida en el plan operativo anual institucional, que debe estar en consonancia con la ejecución física financiera del presupuesto de ingresos y gastos, para determinar que desviaciones hubo respecto al proceso [...].
4	[...] Hay algunos indicadores de los que se manejan en los gobiernos regionales que efectivamente son capaces de ofrecer datos de relativa importancia

- dentro del proceso de tomas de decisiones para la inversión y aplicación de políticas públicas acertadas [...].
- 6 [...] La condición básica de los indicadores de gestión, lo constituye la medición, herramienta clave que deben otorgarle suma relevancia los gerentes conductores de áreas elementales que ya te indique; en su búsqueda para incrementar la productividad, con eficiencia y eficacia en el uso de los recursos del Estado [...].
- 7 [...] Estos componentes buscan medir el nivel de ejecución de los recursos que se le asignan a la entidad por diferentes vías de transferencias, ya sea por el situado estatal, recursos extraordinarios, el fondo de compensación interterritorial, los ingresos por recaudación tributaria que tienen las regiones [...].

---

Fuente: Arévalo (2018).

## ***Discusión***

### **Categoría gerencia pública regional**

A partir del núcleo de este estudio, los participantes proporcionaron datos coherentes, confiables y vinculados con la administración pública en los contextos regionales, como un nivel territorial de gobierno establecido desde reformas en 1989 y luego ratificado en el pacto social del 1999 en la República Bolivariana de Venezuela. Esta categoría de la gerencia en estos espacios de poder legalmente instituidos debe atender factores técnicos, políticos y procesos gubernamentales inherentes a la valoración de los resultados institucionales que mejoren la capacidad de acción gubernamental de las políticas públicas en esta rama ejecutiva del poder público estatal.

Según los argumentos de Xhindi y Bessa (2022), los gerentes en las regiones actúan como el máximo representante de la administración a nivel regional para asegurar que las relaciones regionales y las acciones locales se alineen con las leyes y políticas nacionales, garantizando que la reacción tanto regional como local sea consistente y efectiva, aproximando al gobierno a los ciudadanos, promoviendo la confianza y la aceptación. De esta manera, surge la categoría de gestión pública

regional, como un elemento crucial en la estructura estatal, con el objetivo de optimizar la eficacia en los procesos de diseño, implementación, supervisión y evaluación de las políticas públicas para obtener resultados eficientes a tiempo.

Los cambios alcanzados en la Venezuela del nuevo milenio, que surgen desde la entrada en vigor de la Constitución de la República de 1999, con un trayecto de más de dos décadas, han generado en la actualidad nuevas exigencias gerenciales hacia el sector público, que necesitan ser incorporadas en diversos niveles territoriales de gobierno. El asunto se centra en cómo la gerencia pública se desempeña en los ámbitos regionales como un elemento estratégico en la realización de las funciones ejecutivas.

### **Subcategoría: significado de la gerencia pública regional**

La gerencia pública regional combina una serie de elementos que conjuntamente pueden resolver las necesidades más preocupantes de la población, principalmente empleando el poder político como medio para beneficiar a las personas a través de políticas públicas, mejorando la calidad de vida. En otras palabras, el líder antes de ascender a la posición de autoridad, presenta un plan de gobierno con las promesas y otras acciones que llevará a cabo una vez que sea elegido por el pueblo quien le otorga al poder político la cualidad de legitimidad de origen.

Autores contemporáneos como Graglia (2017), considera la percepción ciudadana de la democracia como el sistema político más adecuado para el progreso de la sociedad; mientras, cuando el líder está desempeñando las responsabilidades con un equipo técnicamente capacitado, emplea la dirección para llevar a cabo una administración efectiva y eficaz que le confiere la legitimidad de desempeño (governabilidad) mediante la aprobación ciudadana, donde la calidad institucional y la eficiencia política, políticas de bienestar y eficiencia económica, contribuyen con la gerencia pública.

Por lo tanto, la gerencia pública regional se convierte en el centro de las decisiones estratégicas gubernamentales para respaldar cada uno de los procesos clave que se administran en estos entes del poder público, promoviendo la calidad de servicios en la acción, a través de la coordinación de políticas que repartan de manera eficaz los recursos



en la búsqueda del bienestar colectivo de los ciudadanos; sin olvidar la representación del gobernante y del equipo para responder ante las injusticias.

Con relación a esta subcategoría, las voces de los participantes hacen un gran énfasis en que el poder político que influye en el desempeño de la administración pública en el ámbito regional, parece que está afectando de manera significativa las decisiones neurálgicas necesarias en diferentes áreas para promover los planes, programas y proyectos. Esto, inherentemente, se subordinaría a las posturas dominantes del centro del poder estatal respecto a las organizaciones con fines que políticos, cuya afinidad está ligada al gobernante.

Estos hallazgos se contraponen con el sistema de gobernanza regional albanés, que al igual que el venezolano en teoría, se basa en la descentralización y desconcentración, cada una con el objetivo de acercar los servicios públicos a la gente, a partir de la representación al gobierno central del nivel regional, con la finalidad de garantizar la compatibilidad de la acción regional y local con la ley y las políticas nacionales (Xhindi y Bessa, 2022).

El comportamiento de la gerencia pública en los niveles regionales de gobierno continúa adoptando con mayor énfasis cada vez más los principios del pensamiento administrativo tayloriano y weberiano. El primero se sitúa en una administración donde aún subsisten las secuelas de la centralización como procesos de toma de decisiones realizados en los niveles estratégicos de mayor envergadura, ignorando la gerencia operativa y media en la mayoría de las áreas, fundamentándose más en un enfoque centralizado con un alto contenido empírico mecanicista, que por conocimiento científico, es decir, el ensayo y error no es exclusivo del poder nacional, también se trasmuta en estos órganos como en el estado Miranda, limitando a la gerencia, subordinándola al poder y dominación política (Arévalo, 2018).

### **Categoría indicadores de gestión**

Esta categoría emergente representa una perspectiva estratégica en las instituciones gubernamentales que actualmente están impactando significativamente los recursos del erario público. Los indicadores se utilizan como herramienta flexible que expande el ámbito de acción

gerencial para monitorear, medir y evaluar la gestión gubernamental, cuyo enfoque se centre en los principios constitucionales de responsabilidad, eficiencia, calidad y transparencia en los recursos del erario público.

Conscientes de los progresos logrados por la gestión del gobierno regional del estado Miranda en la instauración de un instrumento que valoraba la administración trimestral de los órganos centrales y entidades descentralizadas asignadas durante el periodo 2009-2017 instrumento que recogía las condiciones esenciales que deben cumplir los sistemas de control de gestión. No obstante, este proceso neurálgico ha experimentado un importante deterioro en su utilidad y los objetivos que logra, como un soporte que brinda los elementos esenciales para tomar decisiones correctas para satisfacer las grandes necesidades sociales de la población en todo el territorio.

Dentro del contexto de la toma de decisiones políticas, Graglia (2017) indica que diseñar las metas de los planes junto a sus programas y proyectos componentes, los indicadores de administración y resultados, verificadores y supuestos. Por lo tanto, se evaluó desde los discursos de los actores institucionales hasta los progresos obtenidos con esta herramienta gerencial. De qué forma otorgarle una renovación y regeneración a la gerencia pública regional, vista desde los indicadores de gestión, que ayuden aún más a un gobierno transparente y receptivo a las demandas de la población, que rindan cuentas de cada política pública implementada.

### **Subcategoría: significado de los indicadores de gestión**

Con la aparición de esta subcategoría, se presenta desde las perspectivas de los actores institucionales el valor de los indicadores de gestión en el gobierno regional del estado Miranda, especialmente con relación a las prácticas y el rendimiento institucional que estos cubren, no solo entre las entidades centralizadas, sino también con los organismos descentralizados que son las entidades implementadoras de las políticas públicas en varias áreas fundamentales definidas en el plan de desarrollo estatal.

Este efecto deformado se vincula con el factor político, de dominación y poder, que desempeña un papel de intervención en la realización de la función pública; es, indudablemente, un elemento

clave que está afectando los niveles de desempeño para tomar decisiones oportunas en los gobiernos regionales y que también se ve influenciado por los referentes nacionales en el uso del elemento ideológico para distorsionar el control y fiscalización que salvaguarda el patrimonio del Estado.

Esto se debe a la nula, omisión e inacción sobre los mecanismos institucionales y jurídicos del concepto de rendición de cuentas como un elemento estratégico para la administración pública. No se trata solo de una exigencia legal: la responsabilidad pública constituye un compromiso fundamental para quienes ocupan cargos de elección popular o de dirección en el Estado. Al administrar fondos del erario, estos funcionarios deben ofrecer un balance claro y honesto de la gestión, como expresión de su deber con la ciudadanía y con los principios de eficiencia y transparencia institucional.

Por lo tanto y basándose en el cumplimiento de las competencias, funciones y tareas otorgadas por la autoridad, ya sea por legitimidad de origen (votación popular) o derivada (por designación), se requiere que el funcionario cumpla con sus obligaciones en el desempeño de la función pública, dispuesto a proporcionar datos e información sobre la ejecución de los recursos (presupuestos) a las entidades de control y fiscalización (nacional, estatal y local), así como a la ciudadanía y otros actores de control social. Al respecto, Villapando (2009) señaló que la posibilidad de abusos de autoridad o discrecionalidades se reduce cuando se obliga al funcionario público a explicar sus actos.

Bajo esta perspectiva, la administración pública también proporciona la transparencia en el contexto de los indicadores de gestión, como un elemento que guía las habilidades gubernamentales, creando una relación equilibrada y armoniosa sobre los recursos para lograr un equilibrio entre costo y beneficio. Esto permite que la administración de las instituciones públicas pueda crear sistemas de gestión y administración de información innovadores, que se ajusten a las exigencias del contexto, con el fin de contribuir en elevar los niveles de calidad en el aprovisionamiento de bienes y servicios a la ciudadanía.

Finalmente, el control y evaluación que persigue la optimización de los sistemas de administración administrativos y operativos que los gobiernos poseen, la implementación de instrumentos de control y

evaluación de los resultados de las acciones y políticas públicas, que determinen el uso correcto y un rendimiento superior de los recursos, relacionados con las necesidades fundamentales de la población, y en concordancia con las estrategias nacionales y regionales. Arévalo (2023), sostiene que, en el contexto de las fluctuaciones cotidianas del entorno, las instituciones gubernamentales persiguen la calidad de los servicios públicos, incrementar la transparencia en el desempeño y el fomento de la participación de los ciudadanos en la elaboración, implementación, supervisión y valoración de los planes y programas.

### ***Reflexiones Finales***

La administración y gestión pública son los instrumentos que los gerentes en las instituciones públicas poseen para supervisar los resultados de las políticas gubernamentales que se planearon implementar durante un año. Esto se refleja en el plan operativo anual (POA), vinculado a los recursos presupuestarios y financieros, que también debe acatar las normativas legales del país, y la responsabilidad de mostrar transparencia en la gestión de los fondos. En años recientes, frente a las falencias presentes en los sistemas de control y supervisión por parte de las entidades con responsabilidades en el tema a escala nacional, regional y local, se han observado debilidades en los mecanismos de control por la mezcla entre las funciones del partido político y las del gobierno, originando clientelismo que no permiten realizar las auditorias, y deriva en el cáncer de la administración pública, la corrupción.

Por tanto, se considera relevante para los propósitos que busca la gerencia pública, mediante la administración y gestión de los recursos disponibles, y se trata de implementar mecanismos que guíen a las instituciones y los servidores, pues cada entidad del sector público en lo que respecta a la Venezuela de hoy, le corresponde desarrollar las herramientas necesarias para documentar los procesos de rendición de cuentas, refiriéndome al poder ejecutivo, pues se cuentan en el seno del parlamento nacional, estatal y local con comisiones de contralorías que ejercen el control sobre el gobierno y también instancias que forman parte del poder ciudadano, como órgano con autonomía, las contralorías de los estados y municipios, quienes tienen el deber y la competencia de ejercer la fiscalización sobre el patrimonio, los bienes y los recursos.

Más aún, la rendición de cuentas, transparencias, control y evaluación son componentes que deben practicarse. En teoría la República Bolivariana de Venezuela y en particular en el gobierno del estado Miranda, más allá de los avances logrados en el ámbito de procesos operativo en términos de indicadores de gestión; se debe ir a otra etapa más sofisticada de construcción de nuevos conocimientos para que se logren cambios palpables en lo que a las políticas públicas se refiere, modificando el statu quo crónico sobre las problemáticas y demandas de la ciudadanía.

## **Referencias**

- Adrianzén, R., Carranza, B., Barrantes, J., & Bravo, K. (2022). La nueva gestión pública: la respuesta para un estado eficiente y eficaz. *Ciencia Latina Revista Científica Multidisciplinar*, 6(5), 5648-5658. [https://doi.org/10.37811/cl\\_rcm.v6i5.3724](https://doi.org/10.37811/cl_rcm.v6i5.3724)
- Alharahsheh, H & Pius, A. (2020). A Review of key paradigms: positivism VS interpretivism. *Global Academic Journal of Humanities and Social Sciences*, 2(3): 39-43. <https://www.scirp.org/reference/referencespapers?referenceid=3482161>
- Arévalo, D. (2017). *Indicadores de gestión físicos y financieros para mejorar la productividad de los entes descentralizados de la Gobernación del Estado Miranda*. Honoris Causa, 90-112.
- Arévalo, D. (2018). *Construcción aproximativa sociofenoménica de la gerencia pública en los gobiernos regionales, bajo el enfoque de los indicadores de gestión*. [Tesis doctoral]. Universidad Yacambú.
- Arévalo, D. (2023). Componentes que caracterizan dentro de la gerencia pública regional, los indicadores de gestión: herramienta para la eficiencia y transparencia. *Revista de estudios gerenciales y de las organizaciones*, 7(13), 35-56. <http://regyo.bc.uc.edu.ve/v7n13/arto2.pdf>
- Bonnefoy, J y Armijo M. (2005). *Indicadores de Desempeño en el Sector Público*. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social, ILPES y Comunidad Económica para América Latina y el Caribe, CEPAL. Serie Manuales. Santiago de Chile. <https://acortar.link/zSkuHP>

- Bozeman, B. (1998). *Todas las Organizaciones son Públicas. Tendiendo un Puente entre las Teorías Corporativas Privadas y Públicas*. México, Colegio Nacional de Ciencias Políticas y Administración Pública y Fondo de Cultura Económica.
- Comisión Económica para América Latina y el Caribe. (2021). *Instituciones resilientes para una recuperación transformadora pospandemia en América Latina y el Caribe* Aportes para la discusión. <https://acortar.link/AfB17g>
- Contraloría del estado Bolivariano de Miranda. (2017). *Acta Fiscal N° 03-1-10-08-02*. Los Teques.
- Cruz, N. (2016). *Hacia el gobierno abierto: Una caja de herramientas. Organización de Estados Americanos, OEA*. <https://acortar.link/O8bTdY>
- Drucker, P. (1987). *Las fronteras de la administración. Donde las decisiones de mañana cobran forma hoy*. Buenos Aires, Sudamericana.
- Ferraro, A. (2009). *Reinventando el Estado por una administración pública democrática y profesional en Iberoamérica*. Madrid: Instituto Nacional de Administración Pública.
- Fuenmayor, N; González, G; y Arévalo, D. (2021). Sociofenomenología: Cuerpo de conocimiento científico para el estudio de estructuras intersubjetivas de la investigación. Petroglifos. *Revista Crítica Transdisciplinar*, 4(1): 21-30. <https://n9.cl/dc1th>
- Gil, F. (2009). La racionalidad instrumental en la administración pública. *Revista Gestión y Política Pública*, XVIII(2), 345–370.
- Graglia, E. (2017). *Políticas Públicas: 12 retos del siglo 21*. Primera Edición Konrad Adenauer Stiftung. Buenos Aires.
- Guerrero, (2001). Nuevos Modelos de Gestión Pública. *Revista Digital*, 2(3). <http://www.revista.unam.mx/vol.2/num3/art3/>
- Hamui, T y Vives, L. (2022). La codificación y categorización en la teoría fundamentada, un método para el análisis de los datos cualitativos. *Revista de Investigación en Educación Médica*, 10(40): 97-104. <https://doi.org/10.22201/fm.20075057e>

- Hernández, R, y Mendoza, C. (2018). *Metodología de la investigación. Las rutas cuantitativa, cualitativa y mixta*. Ciudad de México: Editorial Mc Graw Hill Education.
- Kliksberg, B. (2000). *Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado*. Proyecto PNUD–CLAD.
- Martínez, M. (2004). *Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa*. Editorial Trillas.
- Martínez, M. (2017). Epistemología de la pedagogía en tiempos de postmodernidad hermenéutica de los “datos” y del “realismo ingenuo”. *Revista Electrónica: Entrevista Académica*, 1(1), 46-62. <https://dialnet.unirioja.es/servlet/autor?codigo=1959221>
- Ministerio Público de la República Bolivariana de Venezuela. (2023). *Fiscal general anunció detención de 21 personas por participar en trama de corrupción en Pdvsa*. <https://acortar.link/Fqle5d>
- Pinho, M. (2020). *Gobierno Abierto y Participación Ciudadana. Algunas normas necesarias en Venezuela*. Derecho global. Estudios sobre derecho y justicia. DOI: [10.32870/dgedj.v5i15.255](https://doi.org/10.32870/dgedj.v5i15.255)
- Polonia, C., Cardona, F., Castañeda, G., Vargas, I., Calvache, O., & Abanto, W. (2020). *Metodología de Investigación Cuantitativa & Cualitativa: Aspectos conceptuales y prácticos para la aplicación en niveles de educación superior*. Cali: Institución Universitaria Antonio José Camacho y Universidad César Vallejo.
- Rueda, M., Sigala, L., & Armas, W. (2023). Análisis cualitativo por categorías a priori: reducción de datos para estudios gerenciales. *Ciencia y Sociedad*, 48(2): 83-96. [10.22206/cys.2023.v48i2.pp83-96](https://doi.org/10.22206/cys.2023.v48i2.pp83-96)
- Sánchez, J. (2002). *Gestión Pública y Governance*. Instituto de Administración Pública del Estado de México. México.
- Villapando, A. (2009). *La rendición de cuentas (accountability) y la retórica de la nueva gestión pública*. Espacios Públicos.
- Wakula, M. (2021). Public management – the essence and selected concepts. *SJMULF*, 199(1), 155-163. <https://doi.org/10.5604/01.3001.0014.8117>.
- Xhindi, N., & Bessa, N. (2022). Central Public Administration

Authority at the Regional Level in Albania. *Studia Iuridica Lublinensia*, 31(4), 59-74. DOI: [10.17951/sil.2022.31.4.59-74](https://doi.org/10.17951/sil.2022.31.4.59-74)

Zarman, W. (2018). Information and Knowledge in Epistemology Perspective. IOP Conf. Series: *Materials Science and Engineering*, 407: 1-6. <https://n9.cl/p6m92>

Zerillo, K. (2014). *La Innovación en la Gestión Pública*. XXVII Concurso del CLAD sobre Reforma del Estado y Modernización de la Administración Pública. Caracas. <https://acortar.link/zSkuHP>