

La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales

Andrés Peraza
Universidad de Carabobo, Venezuela
perazahandres@gmail.com

RESUMEN

Este trabajo, de investigación, tiene como objetivo mostrar la importancia de la aplicación de la estrategia gerencial en los gobiernos locales. Para ello se estudiaron las Alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia, Venezuela. Se realizó una contrastación de teorías con la realidad de la administración pública, haciendo un ejercicio hermenéutico a partir de teóricos en el área. Como resultado, se observa que es posible la aplicación de herramientas estratégicas para mejorar la gestión de los gobiernos locales para lograr mayor eficiencia y control de su gestión con la inclusión de indicadores no financieros. Finalmente se llega a una reflexión sobre la posibilidad de que otras Alcaldías de Venezuela puedan emular las ya mencionadas para continuar avanzando en la gestión de los gobiernos locales.

Palabras clave: Estrategia gerencial, gestión, gobiernos locales.

The managerial strategy and its application in the management of local governments

Andrés Peraza
Universidad de Carabobo, Venezuela
perazahandres@gmail.com

SUMMARY

This research work, aims to show the importance of the implementation of the management strategy in local governments. In this purpose, the municipality administrations of San Diego, Naguanagua and Valencia, Venezuela were studied. The contrasting of theories with the reality of public administration was conducted, exercising hermeneutics from theorists in the area. As a result, it is observed that the application of strategic tools is possible in order to improve the management of local governments into achieve greater efficiency and control of its management with the inclusion of non-financial indicators. Finally it is reflected on the possibility that other mayors of Venezuela emulate those mentioned to continue progressing in the management of local governments.

Keywords: Management strategy, Management, Local government

Introducción

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado mutaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado. Estas experiencias han permeado la gestión en el sector público, permitiendo que algunos gobiernos locales se manejen con relativa eficiencia, en comparación con la totalidad de las Alcaldías del país, como es el caso de las Alcaldías de San Diego, Naguanagua y Valencia, las cuales fueron consideradas para este estudio a través de consultas directas y visitas a sus respectivas páginas Web.

En esta investigación se desarrolla una contrastación teórica, con un enfoque crítico acerca de la aplicación de las estrategias gerenciales como la Matriz DOFA, Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral, con base a los aportes de diferentes autores como: Kaplan y Norton, Fancés y David, entre otros. Con el objeto de contextualizar su aplicación en los gobiernos locales, desde una perspectiva de la realidad imperante en organizaciones complejas y burocráticas como son los gobiernos locales y mostrar su aplicación práctica en instituciones sin fines de lucro, cuyo objetivo fundamental es

prestar un servicio a la comunidad. Al respecto Etkin (2009:183) acota “Las estrategias son decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia (no parcializada), en el cual se conjugan y articulan factores de política, económicos y sociales”. En este sentido, un aspecto importante a considerar son los factores internos y externos a la organización y los llamados stakeholders o grupos de interés, que en el sector privado está directamente relacionados con los accionistas, propietarios y proveedores entre otros. En los gobiernos locales el elemento fundamental es la comunidad y en la medida que se le preste un buen servicio, ésta tendrá una mejor calidad de vida. Asimismo, la aplicación de indicadores que le permitirá medir la gestión del municipio.

De lo expresado anteriormente, se desprende el carácter documental, con base a un apoyo bibliográfico - hermenéutico de la presente investigación, la cual concluye con evidencias claras de la factibilidad de la aplicación de herramientas estratégicas, en los gobiernos locales las cuales pueden ser emuladas por otras Alcaldías del país.

Estrategia

Antes de iniciar la conceptualización de la estrategia en función a los diferentes enfoques producto de

los estudios realizados por diferentes autores, es importante señalar que su origen data de tiempos ancestrales en el campo militar. Posteriormente, el dinamismo en el crecimiento de las organizaciones, la ampliación y globalización de los mercados el cual trae consigo la competencia y la necesidad de subsistir en los diferentes escenarios, hace su aparición en las organizaciones empresariales. Según Alfred Chandler (1962) citado por Francés (2006: 23) define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. De ésta definición se destacan dos aspectos que serán considerados en este trabajo, en primer lugar “objetivos básicos de largo plazo” y el segundo que se refiere a empresa en forma general sin identificar si es pública o privada. Estas circunstancias, se han generado diferentes perspectivas para definir la estrategia, para Porter (1999:16) “Esencialmente, la definición de una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia fórmula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos”. Por otro lado, Kaplan y Norton (2004: 93) menciona “La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas

y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles”.

En consecuencia, la estrategia tiene diferentes enfoques dependiendo del campo de aplicación. Así, se hace referencia a la planificación estratégica y a la gerencia estratégica, de igual forma se refieren algunos autores a la gerencia estratégica aplicada a pequeñas empresas, estrategias corporativas y la gerencia estratégica en organizaciones gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro, entre otros. En este caso, se tomará información sobre la estrategia en sentido general, revisando los diferentes conceptos para luego hacer hincapié en la estrategia aplicada en los gobiernos locales para focalizar el tema en cuestión. Por otra parte, Kaplan y Norton (Ob. Cit: 61) señalan “La Estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente.”

La misión en la organización compromete a todos los empleados, tanto de alto como de bajo nivel en alcanzar los objetivos de la organización, el

incluye la satisfacción del cliente, los valores y hacer la empresa estable en el tiempo. De igual forma los autores acotan: “*La visión de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización*”.

Gerencia Estratégica (GE)

Según David (1990:3) “La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. De ésta definición se observa que cualquiera que sea la organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la organización, el ramo de la industria, el entorno en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad. Drucker (2006: 275) al referirse al *futuro de la alta gerencia*, señala “A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades

abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación”.

Con relación a la formulación de estrategias David (Ob. Cit), acota lo siguiente: “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 abordaje de los términos antes citados está presente en la mayoría de los textos de diferentes autores al tratar el tema de la formulación de estrategias.

Para Serna (2008: 243) “Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión”. De igual forma, David (1990:185) señala: “Para la mayoría de los análisis de caso de política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategia es especialmente útil para la identificación, evaluación y selección de estrategias.

Una empresa que desee tener éxito en su gestión debe cumplir con los aspectos mencionados y por lo tanto debe tener planes y proyectos en función a la actividad que desarrolla. De igual forma, debe cumplir todo un proceso desde la formulación a la ejecución, tal como lo menciona David (Ob. Cit: 3) “La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación “.

Con base a lo antes expuesto, tenemos que el proceso de la gerencia estratégica envuelve: la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El cumplimiento de ese proceso nos conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro. Al respecto, Etkin (2009:192) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. El proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo de la organización. En este sentido Francés (Ob. Cit; 23) acota lo siguiente: “La *planificación*

es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o las líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados *planes*. La *planificación proyectiva* constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos”.

Por otra parte, es importante considerar que una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Al respecto, Serna (2008:185) señala: “ El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” . Aunque en la mayoría de los casos se refieren a la empresa al involucrar aspectos económicos, es posible su aplicación en organizaciones gubernamentales, tomando en consideración en este caso los aspectos sociales, el entorno y la comunidad. De igual modo, en la formulación de estrategias es importante la definición de la Misión y Visión de la empresa o la organización bien sea pública o privada. David (1990: 81) señala lo siguiente “La formulación de la misión es una declaración

de conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial”.

En este trabajo solo se tomarán aspectos que conduzcan a presentar las bases para su aplicación en los gobiernos locales partiendo de la gerencia en el sector público.

En este sentido, la administración pública no debería diferir de la privada en cuanto a su eficacia y eficiencia, no obstante ha sido demostrada por años y especialmente en Venezuela que el Estado carece de una acertada planificación estratégica en cuanto a la visión futura de país en vía de desarrollo. Para ejemplificar esta afirmación se podría citar el desarrollo vertiginoso que ha tenido Dubai (uno de los siete Emiratos que forman los Emiratos Árabes Unidos) en poco tiempo y la manera como se han tomado en consideración los diferentes aspectos que permiten un exitoso atractivo para el turismo y cómo se han invertido los cuantiosos recursos producto del aumento de los precios del petróleo. Al respecto Kaufman, citado por Guerrero (2000:28) piensa que a nadie se le oculta que el gobierno tiene deficiencias y pro-

duce gastos a la ciudadanía, pero que su crecimiento es una prueba a favor de que el pueblo está dispuesto a cubrirlos a través del servicio público y no del mercado.

En Venezuela una de las consecuencias de la falta de organización y planificación es la forma como se maneja el presupuesto en las diferentes instituciones del Estado, lo que contribuye en algunos casos a los hechos de corrupción que se generan en los gobiernos locales. Al respecto León (1995: 19) expone entre otros aspectos relacionados con la corrupción municipal, lo siguiente “En cuanto a la formulación presupuestaria, se observa con frecuencia que se incluyen partidas destinadas a cancelar gastos que no proceden legalmente, o se engloban gastos que no se corresponden con su naturaleza, o se omite información relacionada con los gastos de inversión; se incumple con la obligación de designar el porcentaje previsto legalmente para gastos de formación de capital y se sobreestiman los ingresos. En lo que respecta a la ejecución presupuestaria, se ha observado que con frecuencia, se utilizan fondos en fines no previstos, incurriendo en malversación; se utilizan los ingresos extraordinarios sin dictar los correspondientes créditos adicionales al presupuesto. Se autorizan gastos sin contar con disponibilidad presupuestaria”.

De igual forma, Peñaloza (2011) menciona “330 casos de corrupción en los Gobiernos Municipales, denunciados en La Comisión de Contraloría de la Asamblea Nacional en este año. Lo que nos demuestra que aunque es problema de vieja data se sigue manteniendo, salvo algunas excepciones”. En éste sentido, Las Alcaldías de San Diego y Naguanagua ocupan el segundo y tercer lugar en cuanto a ejecución presupuestaria y buen uso de sus recursos, mientras que la Alcaldía de Valencia ocupa el lugar número 34 en un total de 70 Alcaldías estudiadas por Transparencia Venezuela, lo que muestra la intención por parte de sus funcionarios en realizar una buena gestión municipal.

También se podrían citar algunas Alcaldías en Venezuela que han logrado manejarse con eficiencia como es el caso de Chacao y Municipio Los Salias. En Caracas y el estado Miranda respectivamente. Más adelante se hará un esbozo de los aspectos que deben ser considerados por los gobiernos locales en materia de aplicación de estrategias para contribuir en la mejora de su gestión

Mapas Estratégicos

Toda actividad en la vida de las personas o las organizaciones requiere de una guía o un camino a seguir, por eso generalmente se habla de “mapas”. En

este caso, se refiere a Mapas Estratégicos para relacionarlo con el rumbo que deben tomar las empresas o las organizaciones. Al respecto, Serna (2008: 271) cometa lo siguiente “La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de una unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y en las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC)”.

Indudablemente que a nivel del Estado, ese mapa estratégico será confeccionado según las políticas públicas y formas de gobierno, las cuales serán referidas en ésta investigación a los efectos de evaluar el resultado de su aplicación en los municipios. Al referirse al sector público, Kaplan y Norton (2004:35) acotan: “la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de su *misión*”. De igual modo, Kaplan y Norton (2001: 79) señalan “El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar

la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia”.

En este sentido, se trata de destacar la importancia que tiene para la formulación de estrategias la elaboración de mapas estratégicos, tomando en consideración los valores de la organización, el entorno y la actividad que ésta desarrolla a los efectos de focalizar la intencionalidad de la organización. De allí que uno de los aspectos importantes en una organización sea la creación de valor y el reconocimiento de los activos intangibles. Al respecto Kaplan y Norton sostienen: (2004: 40) “Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brinda la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar”. De igual forma con relación a los activos intangibles acotan lo siguiente: Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

Capital humano: Habilidades, competencias y conocimiento de los empleados.

Capital de información: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.

Capital Organizacional: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. (p.41)

Otros aspectos que son importantes mencionar, son las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral mencionadas por Kaplan y Norton (2004: 59) conformadas por: La *perspectiva financiera*, el cual describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales; *la perspectiva del cliente*, define la propuesta de valor para los clientes objetivos; *la perspectiva de procesos internos*, identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y *la perspectiva de aprendizaje y crecimiento* cuyos detalles identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia, las cuales se vinculan entre sí a través de relaciones de causa-efecto.

La perspectiva de los procesos internos se relaciona directamente con la gestión de la organización, abarcando diversas áreas que son vitales para la permanencia de la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2004:74) citan cuatro grupos de los procesos internos: 1) Proceso de gestión de

operaciones, 2) Proceso de gestión de clientes, 3) Proceso de Innovación y 4) Proceso de reguladores sociales. En ese proceso cada una de ellas contribuye enormemente a una mejor gestión y al éxito de la organización. No obstante, para los efectos de ésta investigación más adelante se tomará en consideración el proceso de gestión de clientes para referirnos al servicio que debería prestar el municipio a la comunidad y el proceso de regulaciones sociales por su vinculación directa con la sociedad en general y las comunidades, las cuales podrían conformar las bases para la elaboración de un mapa estratégico a nivel de los gobiernos locales y el diseño de indicadores para medir la gestión.

La aplicación de estrategias y los procesos están íntimamente relacionados con la actividad que se desarrolla, de allí que en ciertas circunstancias de haga hincapié en algunas en particular, aunque todos los procesos deben estar alineados hacia el logro de los objetivos de la organización. Kaplan y Norton (2004:371) acotan: “más allá del relativo énfasis en un determinado conjunto de procesos internos para una estrategia en particular, todos los procesos organizacionales deben estar alineados para conseguir una propuesta de valor diferenciadora”. En este orden de ideas, Serna (2008:272) plantea “Un mapa estratégico desarrollado en equipo

identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa/efecto es la que entrelaza en cascadas las diferentes estrategias”.

Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard)

Kaplan y Norton (2001:31) señalan: “El concepto de cuadro de cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primer vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización”. En este sentido, para evaluar la gestión de una organización es importante tomar en consideración los indicadores, de ahí la importancia de ésta importante herramienta. De allí que, el Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado con éxito en organizaciones privadas como estrategias de negocios y medir con fiabilidad la gestión. En este sentido, Kaplan y Norton (2001: 370) señalan lo siguiente “El equipo directivo que crea el Cuadro de Mando Integral se convierte en la coalición que guía el cambio en la organización. El proceso de creación del cuadro de mando genera tanto el equipo como su compromiso con la estrategia. Y el cuadro de mando proporciona los medios para hacer de la visión y la estrategia algo operacional.

Las palabras no son suficientes para comunicar las iniciativas de cambio. Las mismas palabras significan cosas distintas para personal distintas. Solo cuando se traducen las palabras escritas en indicadores, es cuando todo el mundo entiende claramente la visión y la estrategia”.

No obstante, ésta importante herramienta también se ha venido utilizando en algunas instituciones públicas, por lo que su aplicación en la gerencia de los gobiernos locales como estrategias, pueden ser de gran utilidad para medir su gestión. Al respecto Kaplan y Norton (2001:145) acotan:”Dado que hemos estudiado cuadros de mando producidos por estas organizaciones, hemos adquirido una visión adicional del uso efectivo del cuadro de mando integral en organismos gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro”. En este sentido, se observa el interés que los autores han tenido, después de desarrollar CMI en el sector privado, en extender su aplicación a otras organizaciones.

Adicionalmente a lo comentado con anterioridad respecto a los valores y la cultura en la organización, en la elaboración de un cuadro de mando integral es importante considerar la sinergia, ya que ésta hace posible el trabajo en equipo y la vinculación entre las diferentes unidades de la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2001:177) acotan: “Si

la empresa no puede crear sinergia entre sus partes, entonces los inversionistas se preguntaran porqué las unidades de negocios no se segregan y operan de forma independiente, sin los burocráticos costes generales”. Tal como se ha podido mencionar hasta ahora, son muchos los factores que deben ser considerados al momento de elaborar un CMI. No obstante, es necesario hacer énfasis en el tipo de organización y los objetivos que esta persigue.

La gestión en los gobiernos locales

La palabra gestión proviene del latín gest o, -ónis y significa f. Acción y efecto de gestionar y f. Acción y efecto de administrar (DRAE: 2011). Así observamos, que la palabra gestión es usada regularmente en el campo de la administración. Según Avalos (1988) citado por Cruz (2008:53) La gestión pública es la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican. En consecuencia, ésta definición nos muestra la amplitud de su aplicación, en este caso se aborda el campo de la gestión pública para focalizar la gestión de los gobiernos locales. De allí, la importante labor

gerencial que realizan los Alcaldes en sus respectivos municipios, para resolver los problemas de las comunidades, entre ellas: planificar, dirigir, organizar, presupuestar, controlar y evaluar entre otras.

Al respecto, es importante destacar que las organizaciones gubernamentales están, insertas y limitadas por un marco legal que gira en torno a las políticas públicas y su vinculación con la comunidad. Por lo tanto, entre ese cuerpo de leyes que se relacionan con la actividad municipal se encuentran las siguientes:

Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)

Ley Orgánica del Poder Público Municipal

Ley Orgánica de los Consejos Comunales

Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público

Sería muy largo detallar en este trabajo los aspectos que regulan la actividad de los municipios, pero muy especialmente se pueden citar aspectos como los siguientes:

Con relación a la gestión de los municipios la CRBV (2009) hace referencia en su artículo 168 a lo siguiente:

Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la orga-

nización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende:

La elección de sus autoridades.

La gestión de las materias de su competencia.

La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley.

De igual manera se establece en el artículo 182, la creación del Consejo Local de Planificación Pública y el artículo 299 establece lo siguiente: "... elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta".

En consecuencia, da lugar a la aprobación de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, publicada en Gaceta Oficial No. 6011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010 y Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010) según G. O. No. 39416, entre otras leyes que de una manera u otra se relacionan con la planificación en los gobiernos locales, con el objeto de coadyuvar al desarrollo de las diferentes áreas del municipio, en los aspectos sociales, económicos, culturales y turísticos. En esa actividad se integran las comunidades organizadas y grupos vecinales mediante la participación y el protagonismo dentro de las políticas de Estado.

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006), establece en su artículo 69 “Los municipios tienen la potestad para elegir el modo de gestión que consideren más conveniente para el gobierno y administración de sus competencias. Podrán gestionar por sí mismo o por medio de organismos que dependan jerárquicamente de ellos”. En ese sentido, el municipio se apoya en el Consejo Local de Planificación Pública, mencionado anteriormente, a fin de contribuir con el Plan Municipal de Desarrollo. Por otro lado, el Presupuesto Municipal está regido por principios constitucionales establecidos en los artículos 311 al 315 de la CRBV, por

la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y las propias Ordenanzas, el cual deberá ser aprobado y presentado en una única Ordenanza el cual se denominará Ordenanza de Presupuesto Anual de Ingresos y Gatos, según lo establece el artículo 228 de la LOPPM.

La Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2006), recoge de manera general las inquietudes de la sociedad en general y las comunidades con el fin de organizarse para tener una participación activa y protagónica en la solución de sus problemas y necesidades, así lo señala en su artículo 2do, donde establece: “Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad social”.

De lo anterior se desprende la participación que tiene la comunidad en la gestión de los proyectos que van en beneficio de sus habitantes y su relación con las políticas públicas, lo cual constituye un engranaje para formular una planificación estratégica, prin-

principalmente en la elaboración de los planes de desarrollo comunitario.

Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), tiene una significativa importancia en la gestión municipal en virtud de que en su artículo 62 se establece las pautas para la elaboración del presupuesto con base a las disposiciones técnicas que establece la Oficina Nacional de Presupuesto. Asimismo, lo referente a la contabilidad de los organismos del Estado, en virtud de que la Oficina Nacional de Contabilidad Pública dicta las pautas que rigen el Sistema de Contabilidad Pública, complementado con las normas de control interno y rendición de cuentas.

En atención a lo antes expuesto, el control como parte del proceso administrativo constituye un factor importante en la gestión de una organización, bien sea del sector público o privado. Al respecto, al referirse al control en el sector público Acosta (2007: 245) señala "Control, en la acepción en que usamos aquí este término, significa de que todo lo que se hace y ocurre en la Administración Pública está de acuerdo con las reglas establecidas, las instrucciones dadas y los planes, programas y metas preestablecidos. De aquí que se proponga subordinar la actuación de los órganos públicos al Estado de Derecho y velar por su gestión".

En control puede ser visto también como parte del proceso estratégico, cuando se refiere a la evaluación de estrategias, con el objeto de hacer seguimiento a las metas propuestas. En este sentido David (Ob.Cit:305) cita: La evaluación estratégica es fundamental, pues la organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores internos y externos suceden rápida y dramáticamente. El éxito actual no garantiza el éxito futuro.

La estrategia gerencial en los gobiernos locales

En el aparte anterior observamos cómo se involucran en la gestión de los gobiernos locales, los aspectos relacionados con el presupuesto, los proyectos y la planificación entre otros, con el fin de cumplir con las metas y objetivos del municipio. En este sentido, los cambios que se han venido generando en los diferentes campos de la gerencia en el sector privado han permeado hacia el sector público logrando que algunas de estas entidades se interesen en aplicar herramientas de la planificación estratégica, trayendo consigo nuevos paradigmas en la cultura gerencial. No obstante, aún queda un largo camino por recorrer, pues son pocos los municipios en Venezuela que han avanzado en este campo y en el uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) las cuales han contribuido a

facilitar los procesos. Al respecto, es común observar en las páginas Web de algunas Alcaldías especialmente las citadas anteriormente su misión, visión y valores, otras un poco más avanzadas muestran sus proyectos y planes a corto y mediano plazo en función a los requerimientos legales establecidos. Sin embargo, salvo algunas excepciones, no consideran la planificación a largo plazo en su gestión, en sintonía con los Planes de la Nación, en virtud de que generalmente los planes se concretan al presupuesto de un año fiscal, sin tomar en consideración la visión a largo plazo. Según Francés (2006:45) “La visión se puede concebir, también, como el logro más global e importante de la empresa u organización en el mediano y largo plazo”. Poister y Streib (1999) citado por Arellano (2010: 48) “Propone un modelo de administración estratégica en el cual se establece que una agencia pública administrada estratégicamente es aquella en la que el presupuesto, administración por resultados, desarrollo de recursos humanos y otros procesos administrativos son guiados por una agenda estratégica que ha sido desarrollada con y para los stakeholders claves, y comunicada ampliamente dentro y entre los componentes externos de la organización”.

El término stakeholders, también conocido como grupos de interés, es

usado en el sector privado para referirse a los accionistas y a los clientes entre otros. Según Freeman, 1984 citado por Gil Anna y Paula Luciano (2011), el grupo de interés de una empresa es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. En el caso que nos ocupa, Arellano (Ob. Cit: 83) al referirse al sector público menciona lo siguiente “El estudio de los *stakeholders* reviste una gran importancia, pues parte de la premisa de que son los actores los que mueven y dinamizan la realidad, construyendo así sistemas y reglas de actuación. El estrategia incorpora al “otro” como parte viva y sustancial de la realidad: deberá comprender su forma de pensar, su realidad, su racionalidad, su misión, sus valores”.

En atención a lo anterior, los stakeholders al vincularlos con el municipio, están relacionados con: los ciudadanos, los empleados y los proveedores entre otros, por tal motivo, el interés no siempre es generar beneficio económico en las organizaciones, pues, en este caso se busca el bienestar de la comunidad. Según Bastidas y Ripoll (2003:25) “En las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, como las fundaciones, hospitales, ayuntamientos o gobiernos locales, la implantación del CMI, de momento no ha evolucionado

tal y como ocurre en las empresas del sector privado”. En este sentido, no es fácil lidiar con las situaciones complejas que emergen de las relaciones internas y externas en organizaciones burocráticas, donde predominan las tendencias de los partidos políticos. No obstante, están dadas las condiciones para generar los mapas estratégicos el cual contribuye significativamente a la formulación de estrategias.

Cabrero (1996:76) al referirse al modelo de gestión en León, Guanajuato – México, acota “El modelo de gestión municipal fundamentado en la planeación estratégica consideró la participación, en un primer momento, a través de la definición de demandas emanadas de las necesidades ciudadanas”.

Con anterioridad se mencionó la eficiencia con el cual se maneja la Alcaldía de San Diego (diferenciándose de otras Alcaldías en el país), en la misma se destaca el avance en la aplicación de herramientas estratégicas, como es el uso de la matriz DOFA. En ese sentido, para focalizar el tema de estudio, se muestra a continuación los detalles en el cuadro No.1

Tal como se puede observar, es posible diseñar la matriz DOFA en los municipios, la cual permite visualizar las fortalezas, debilidades, oportuni-

dades y amenazas, cuya información facilita la formulación de estrategias. De igual forma, se presentan en el cuadro No. 2, para cada una de las Alcaldías de San Diego, Nagunagua y Valencia, la Misión y Visión. Las cuales constituyen el punto de partida para la formulación de estrategias ya que toma en cuenta los grupos de interés, en este caso se refiere a la comunidad y su entorno.

Asimismo, las Alcaldías de San Diego y Naguanagua establecen los valores del municipio, siendo estos fundamentales en el diseño de estrategias. Tal como lo menciona Francés (2006:44) “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”. Por su parte la Alcaldía de Valencia, no presenta en su portal los valores, pero establece “principios” lo que indica que no siempre siguen un mismo patrón en la presentación de información. Tal como se muestra en el cuadro No.3

En este orden de ideas, encontramos que adicional a los aspectos mencionados anteriormente, es importante tratar los aspectos financieros relacionados con la Hacienda Municipal, el cual incluye los diferentes tributos que deben pagar los contribuyentes y su recaudación, con el objeto de

CUADRO No: 1
MATRIZ DOFA - ALCALDÍA DE SAN DIEGO

FORTALEZA	DEBILIDADES
<p>1.- El municipio tiene una ubicación privilegiada muy cerca de la capital, del puerto y el aeropuerto internacional del Estado Carabobo.</p> <p>2.- El terminal de pasajeros de transporte terrestre está ubicado dentro del municipio.</p> <p>3.- El municipio se encuentra planificado, organizado y sectorizado, donde el 94% son construcciones planificadas.</p> <p>4.- El 75% de los ingresos municipales son ingresos propios.</p> <p>5.- El municipio cuenta con un gran sector industrial y comercial.</p> <p>6.- La infraestructura vial del municipio se encuentra en buenas condiciones,</p> <p>7.- La infraestructura municipal (inmuebles urbanos) se encuentra en excelente condiciones.</p> <p>8.- La oferta de bienes y servicios públicos realizada por la Alcaldía son eficientes.</p> <p>9.- El 57% vive por encima de la línea de la pobreza.</p> <p>10.- El 70% de los habitantes del municipio son técnicos o profesionales.</p> <p>11.- Los Sandieganos tienen un alto sentido de pertenencia.</p> <p>12.- El gobierno municipal cuenta con mucha credibilidad y con un 75% de nivel de aceptación.</p> <p>13.- Excelentes potencialidades para el desarrollo turístico.</p> <p>14.- Ventajas comparativas para el establecimiento de diferentes tipos de clusters.</p> <p>15 El reconocimiento del municipio San Diego como uno de los municipios con mayores niveles de bienestar humano en el país</p>	<p>1.- Disminución de la movilidad urbana en el municipio, por efecto del aumento en la densidad poblacional.</p> <p>2.- Falta de Instituciones Públicas de Educación Media y Diversificada.</p> <p>3.- Irregular servicio de agua potable.</p> <p>4.- carencia de redes de agua servidas (cloacas) sector Norte A.</p> <p>5.- Fallas en el proceso de disposición de los desechos sólidos.</p> <p>6.- Falta de electrificación en el sector Norte A del municipio.</p> <p>7.- Alta población flotante, a consecuencia de las dos universidades ubicadas en el municipio</p>
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<p>1.- El reconocimiento del municipio como el municipio más seguro del Estado Carabobo.</p> <p>2.- Permanente participación de la ciudadanía carabobeña en los grandes espectáculos llevados a cabo por el municipio (Bazar de Navidad y Carnavales turísticos).</p> <p>3.- Excelentes relaciones con el sector público nacional.</p> <p>4.- El municipio será parte de la Ruta del Ferrocarril</p>	<p>1.- El incremento alarmante de las invasiones en el municipio.</p> <p>2.- El riesgo constante de las expropiaciones de terrenos e inmuebles ubicados en el municipio.</p> <p>3.- los altos niveles de inflación y la volatilidad de la economía venezolana.</p> <p>4.- Los profundos ataques hacia el proceso de descentralización y el establecimiento de comunas con la finalidad de sustituir las Alcaldías.</p> <p>5.- El clima de conflictividad política y social que vive el país.</p> <p>6.- El cambio climático y su efecto en la aparición de posibles desastres naturales como inundaciones</p>

CUADRO No.2
ALCALDÍA DE VALENCIA, NAGUANAGUA Y SAN DIEGO

Alcaldía	Visión	Misión
Valencia	Lograr que la Alcaldía de Valencia se consolide como la instancia de gobierno que más y mejor puede hacer por sus ciudadanos. Colocándose al servicio de los habitantes de la ciudad, para el mejoramiento de su calidad de vida urbana. Sustentando las funciones del gobierno local en el marco de los criterios de: eficiencia, eficacia, equidad, transparencia y sostenibilidad.	Actuar en los ámbitos de responsabilidad y funcionamiento del gobierno local, bajo los principios de la inclusión y sostenibilidad, para articular soluciones y una agenda pública de actuación que dé respuestas a las crecientes y complejas demandas ciudadanas. Somos la instancia de gobierno más cercana al ciudadano.
Naguanagua	“Lograr que Naguanagua desarrolle actividades que permitan la optimización de los sistemas de participación ciudadana para elevar la calidad de vida de sus habitantes y de su entorno con la formación de una sociedad crítica, innovadora, productiva que sea generadora del conocimiento, de alta tecnología y que se incorpore al proceso de globalización, y de cambios permanentes que nos imponen los nuevos tiempos”	“Garantizar la satisfacción de las necesidades del municipio Naguanagua prestando un servicio de calidad, oportuno y eficiente, con un personal competitivo, generando y administrando los recursos de la comunidad bajo un criterio de desarrollo sustentable que permita el crecimiento de la jurisdicción”.
San Diego	San Diego, es un municipio transformado estructuralmente, de vanguardia, sensible a las demandas sociales, que responde a los intereses de la población, comprometido con la mejora continua de la calidad de vida de sus habitantes, que atiende las necesidades de desarrollo humano, a través de una amplia participación ciudadana, reivindicando su orgullo histórico, e hizo efectiva la participación en los programas y proyectos que requieren conocimiento y esfuerzo colectivo, con el proceso de crecimiento urbanístico del presente y el futuro, posibilitando la relación armónica entre los recursos naturales, las demandas de habitabilidad y la calidad de vida. Es un lugar sano, hospitalario y seguro para todos con gobernabilidad democrática, que proyectan una imagen de transparencia administrativa y una imagen ética y moral que fortalece el concepto de ciudadanía.	Responder a las permanentes expectativas y demandas de la población en la atención de los servicios y obras básicas inherentes a la gestión municipal y satisfacer, en el tiempo, la carencias y/o necesidades que demanden los ciudadanos en uso de legítimo derecho; responder por el resguardo y mantenimiento de los bienes públicos municipales y acrecentar el respectivo patrimonio; desarrollar la planificación pública en concordancia y de acuerdo con los instructivos derivados de los organismos de gobierno y cogobierno.

Cuadro No.3
VALORES Y PRINCIPIOS

Alcaldía	Valores
San Diego	<p>Los valores sustentados por la Alcaldía de San Diego se refieren fundamentalmente a los valores de la nación; a los principios que le dieron origen como ente independiente de todo tipo de dominación política, cultural y social. Se establecen estos valores relacionados con los derechos de los ciudadanos, específicamente el derecho a la vida, a su libertad creativa y a su aspiración y anhelo de mantener su libre albedrío, sin ser objeto de privación ninguna y así como de acceder a la participación en los actos decisivos de su propia existencia. En suma la Alcaldía debe materializar la transparencia de la administración de los recursos propios y no propios que conforman su presupuesto de ingresos y gastos y rendir cuentas de ellos en la oportunidad establecida por la Ley.</p>
Naguanagua	<p>Respeto por las personas: Nuestros ciudadanos son personas responsables, conscientes y dedicadas que merecen recibir un trato digno y respetuoso.</p> <p>Confianza y Apoyo: Nuestra organización municipal se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario.</p> <p>Participación y Compromiso: Consideramos que es imprescindible la participación y el compromiso de todos en la toma de decisiones dirigidas a los cambios que requiera la organización municipal.</p> <p>La Gente: La Alcaldía del municipio Naguanagua, reconoce al funcionario público como su recurso más importante y valioso, por ello le ofrece oportunidades de crecimiento tanto profesional como personal. Asimismo, reconoce y respeta a la comunidad, a los contribuyentes, a los proveedores y relacionados, garantizando el cumplimiento de las condiciones convenidas y ofrecerles un servicio de calidad.</p> <p>La Ética: Constituir la fuerza moral que guíe a la organización y que exprese el comportamiento íntegro de sus trabajadores, apegados a los principios morales y legales en relación a la comunidad.</p> <p>La Excelencia: Alcanzar la excelencia a través del mejoramiento continuo de la calidad de las actividades, procesos y servicios que se prestan a la comunidad tanto del municipio Naguanagua como de comunidades cercanas a ellas.</p>
Valencia	<p>Principios</p> <ul style="list-style-type: none"> • Compromiso con un lenguaje público que representa y da cabida a las voces de los ciudadanos. • Búsqueda permanente de una política realmente democrática. • Compromiso público con un proyecto de ciudad incluyente y sostenible. • Democratización de la vida pública local. • Pensar globalmente y actuar localmente.

poder retribuir a la comunidad en mejores servicios, lo que convierte a la gestión municipal en una situación compleja que requiere de verdaderos gerentes con pensamiento estratégico, para afrontar los retos que demanda la comunidad y cumplir con éxito las metas y los objetivos propuestos. De allí, la importancia de establecer indicadores y controles para medir la gestión y buscar la eficiencia de la gestión. Una de las vías para lograrlo es la utilización del Cuadro de Mando Integral, tal como se ha esbozado anteriormente.

Conclusiones

La gerencia pública ha sido duramente criticada, por la forma como se conducen los funcionarios al frente de las instituciones del Estado, ya que la ineficiencia y los casos de corrupción han hecho posible que se tenga esa percepción en el común de la gente. Con el advenimiento de la aplicación de la gerencia estratégica en el sector privado, el éxito alcanzado por estas, la profesionalización de cargos en la administración pública, que han apartado el favoritismo político y los cambios hacia nuevos paradigmas en la cultura de las organizaciones, se han sentado las bases para incorporar en los gobiernos locales las herramientas estratégicas necesarias para mejorar la gestión en el sector

público, tal como se ha mencionado en el texto de este artículo con relación a las Alcaldías mencionadas, donde destaca la Alcaldía de San Diego, el cual ha puesto en práctica la matriz DOFA para mejorar la toma de decisiones gerenciales. No obstante, es necesario profundizar en la planificación estratégica en lo referente a la elaboración de Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral, cuya aplicación contribuiría a mejorar la rendición de cuentas y la medición, a través de indicadores y ejercer un mejor control de gestión.

Cabe destacar, que los gobiernos locales requieren efectuar una adecuada planificación, a fin de coordinar con las comunidades, el gobierno regional y nacional, las políticas públicas y los planes de desarrollo de su localidad. Por ello, el uso de las herramientas de la gerencia estratégica es de gran ayuda para buscar un modelo de gestión estratégica que les permita ser más eficientes en el manejo de sus recursos, elaboración de presupuestos y cumplir con las metas previstas.

Por otra parte, la gerencia estratégica contribuye a mantener una mejor relación con los grupos de interés o stakeholders, lo que facilita la planificación con base a las necesidades de la comunidad y la sociedad en general, tomando como base el cumplimiento de leyes como: la Ley Orgá-

nica de Planificación pública, la Ley Orgánica de los Consejos Comunales y el Consejo Local de Planificación Pública, entre otras.

Lo expuesto anteriormente, puede ser adoptado como modelo para aquellas Alcaldías que aún no han tomado la iniciativa en la adopción de la gerencia estratégica para mejorar la gestión en los gobiernos locales. Un primer paso es el que las Alcaldías citadas han dado, divulgando la Misión, Visión y Valores, los cuales son las bases para la formulación de estrategias y por ende realizar una mejor gestión

Referencias Bibliográficas

- Acosta, Hernán (2007). *El Poder Público Municipal*. Vadel Hermanos Editores. Editorial Melvin, C. A. Caracas Venezuela.
- Arellano, David (2010). *Gestión Estratégica para el Sector Público – Del pensamiento estratégico al cambio organizacional*. Fondo de Cultura Económica. 2da. Reimpresión. México
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE (1999). *Constitución de la República Bolivariana de Venezuela*. Venezuela. Fuente: <http://www.tsj.gov.ve/legislacion/constitucion1999.htm> (Consultado 05-08-2011)
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005) *Ley Orgánica del Poder Público Municipal*. Gaceta Oficial No.38.204, Venezuela. Fuente: http://www.gobiernoenlinea.gob.ve/docMgr/sharedfiles/Ley_Organica_del_Poder_Publico_Municipal.pdf (Consultado el 12-08-2011)

- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). *Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público*. Fuente: http://www.ocepre.gov.ve/documentospublicaciones/Leyes/LOAPSF/LOAFSP_2005.pdf Consultado en 3-09-11)
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009). *Ley Orgánica de los Consejos Comunales*. Gaceta Oficial N° 39335. Fuente: <http://www.mibam.gob.ve/portal/downloads/legales/loc.pdf> (Consultado el 9-09-11)
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2005). *Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular*. Gaceta Oficial No. 6011 Extraordinario. Fuente: <http://www.minamb.gob.ve/files/leyes-2011/No6011lorgplanificacionpp.pdf> (Consultado el 29-08-11)
- Bastidas, Eunice y Ripoll Vicente (2003). *Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en organizaciones del sector público*. Revista Compendium. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Diciembre, año/vol. 6 número 011. Barquisimeto. pp 23-41Fuente: <http://redalyc.uaemex.mx/src/inicio/ArtPdfRed.jsp?iCve=88061103> Consultado el 12/09/11
- Cabrero, Enrique (2005). *Acción Pública y Desarrollo Local*. Fondo de Cultura Económica. Primera edición. México

Cruz, Andrés (2008) *Temas sobre gerencia Política y Gobierno*. Fondo Editorial de la Contraloría General del Estado Zulia. Venezuela. Los Ángeles Editores. Venezuela

David, Fred (1990). *La gerencia Estratégica*. Fondo Editorial Legis. Tercera reimpresión. Colombia.

Diccionario de la Real Academia Española. Fuente: <http://buscon.rae.es/Drae/srvltConsulta>. (Consultado el 10-08-11).

Drucker, Peter (2006). *La gerencia en la Sociedad Futura*. Grupo Editorial Norma. Colombia

Etkin, Jorge (2009). *Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado*. 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina.

Francés, Antonio (2006). *Estrategia y Planes para la Empresa con el Cuadro de Mando Integral*. Pearson Educación de México, S.A. de C.V. México.

Gil, Anna y Luciano, Paula (2011). *La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial*. Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa. Universidad Pablo Olavide. Disponible en: <http://www.upo.es/>

RevMetCuant/art.php?id049 (Consultado el 20/07/2011)

Guerrero, Omar (2010). *La Administración Pública a través de las Ciencias Sociales*. Fondo de Cultura Económica. México.

KAPLAN, Robert y NORTON, David (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral – Para implementar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.

KAPLAN, Robert y NORTON, David. (2004). *Mapas Estratégicos*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona, España.

León Torres, Pedro (1995). *Contra la Corrupción – Un compromiso con los Alcaldes*. Contraloría General de la República. Comité de Publicaciones. Caracas Venezuela

Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009). Aprobada el 26 de Noviembre de 2009. Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela N° 39335 del 28 de diciembre de 2009.

Peñaloza, Pedro Pablo (2011). *Los Gobiernos Municipales acumulan el mayor número de denuncias*. El Universal. Consultado el día 11 de marzo 2011. Disponible en: [http://politica.eluniversal.com/2011/02/26/corruptcion-en-alcaldias-centra-la-atencion-](http://politica.eluniversal.com/2011/02/26/corruptcion-en-alcaldias-centra-la-atencion)

de-la-an.shtml (Consultado el 21-09-11)

Porter, Michael (1999). ***Estrategia Competitiva***. Compañía Editorial Continental, S.A. Vigésima Sexta Reimpresión. México

Serna Gómez, Humberto (2008). ***Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión***. Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.