

Organización Estratégica: Dispositivo de Apoyo a la Gestión de Gobierno

Imarú Godoy
UPEL - IMPM Núcleo Trujillo
imarugodoybp@gmail.com

Sinopsis Educativa
Revista Venezolana de
Investigación
Año 13, Nº 1 y 2
Junio - Diciembre 2013
pp 9-17

Recibido: Julio 2013
Aprobado: Octubre 2013

Resumen

Gerenciar un gobierno no es tarea sencilla, lo importante son sus resultados y éstos generalmente se logran en un medio adverso, resistente y nebuloso, en este sentido, el propósito de esta investigación se centra en analizar, mediante el enfoque de gerencia pública diseñado por Carlos Matus, la organización estratégica como dispositivo de apoyo a la gestión de gobierno; tomando como unidades de estudio las Gobernaciones que conforman el Estado venezolano, según su división político administrativa, de las cuales se tomó para la muestra los Estados Trujillo, Lara y Zulia. La investigación fue cualitativa, documental, descriptiva. La validez fue de contenido y la fiabilidad se realizó mediante triangulación. Al respecto, puede señalarse que en las Gobernaciones de Estado objeto de estudio no existen principios de organización estratégica a nivel de dirección superior, no se conforma el sistema de agenda, no se ejecuta la gerencia por operaciones y el mecanismo de petición y rendición de cuentas no se realiza según el resultado esperado. La teoría abordada permite inferir que el principio de organización estratégica representa un importante dispositivo de apoyo al éxito de toda gestión de gobierno.

Palabras clave:
Organización
Estratégica; Sistema
de Conformación
de Agenda; Sistema
de Gerencia por
Operaciones;
Sistema de Petición y
Rendición de Cuentas.

Strategic Organization: Device for the Success of all Kind of Government

Abstract

It is not easy to manage a government. The most important are the results and these are generally obtained in a middle of many adversities. In this sense, the purpose of this investigation is to analyzed, using the public management approach designed by Carlos Matos, the strategic organization as a support device of governance; Taking as units of study the Governorates that form the Venezuelan state, according to the political administrative division of the country. It was took as sample the states of Trujillo, Lara and Zulia. The investigation was qualitative, documentary and descriptive. The content of this work was made by triangulation. About this, it can be noted that in the governorates of study it doesn't existed principles of strategic organization; it doesn't conform to the agenda system; it does not run operating management and the petition mechanism and accountability does not work as it was expected. This theory allows us to infer that the strategic principle of organization represents an important device for the success of all kind of government.

Key words:
Strategic organization;
Agenda Shaping
System; Operating
management and
the petition
mechanism system.

L'Organisation Stratégique: Dispositif de Soutien à la Gestion du Gouvernement

Résumé

Diriger un gouvernement n'est pas une tâche facile. Ce qui est important ce sont ses résultats et ceux-ci généralement sont atteints dans un milieu défavorable, résistant et nébuleux. Dans ce sens, l'objectif de cette recherche est d'analyser, à partir de l'approche de gestion publique, conçue par Carlos Matus. L'organisation stratégique en tant que dispositif d'appui à la gestion de gouvernement; tenant compte des unités d'étude les provinces qui composent l'État vénézuélien, d'après sa division politique-administrative, desquelles on a prélevé un échantillon des Trujillo, Lara et Zulia. La recherche a été qualitative, documentaire, descriptive. À cet égard, la validité a été de contenu et la fiabilité s'est réalisée en utilisant la triangulation. À ce sujet, on peut signaler que dans les provinces de l'État qui sont l'objet d'étude, il n'existe pas de principes d'organisation stratégique au niveau de direction supérieur, il n'y a pas de planification, on n'exécute pas la direction par des opérations et le mécanisme de demande et la responsabilité ne s'effectuent pas selon le résultat attendu. La théorie abordée permet de déduire que le principe d'organisation stratégique représente un important dispositif d'appui à la réussite d'une bonne gouvernance.

Mots clés:
 Organisation stratégique; Système de Planification; Système de Gestion des Opérations; Système de Demande et de Responsabilité.

Consideraciones Generales de la Contextualización

La transformación de la gestión pública es imprescindible para lograr un gobierno eficiente y funcional, es un proceso humano a través del cual se proveen correctivos de fondo a las acciones de gobierno, atacando los problemas estructurales. Constituye un instrumento que permite a directivos y funcionarios públicos trabajar con énfasis en construir un servicio público eficiente y cercano a la gente (Brewer C., 1997), por lo tanto, se debe concebir como un aspecto prioritario del programa de gestión del gobernante para recuperar la capacidad operativa del sector público.

Las Gobernaciones de Estado están signadas por el predominio de fuerzas correlacionadas por afiliaciones políticas, cultura de alianzas, temporalidad de permanencia en los cargos de alta dirección, escasos niveles de comunicación y elevado costo político en la toma de decisiones, lo cual las califica como organizaciones perversas con pensamiento complejo (Arenas y Mascareño, 1996). Por lo tanto, gerenciar un Estado requiere tiempo, compromiso, técnica y método; puesto que el retorno de inversión es intangible, en razón de lo cual, debe hacerse de manera responsable. De una buena gestión de

gobierno depende el bienestar y desarrollo de un colectivo.

En función de ello, un conjunto de elementos técnicos, organizacionales y normativos deben estructurarse para la satisfacción del público usuario de las instancias estatales. El patrón político e ideológico, la cultura, las normas y estructuras organizacionales, el estilo de gestión, dirección y comunicación, el diseño de ambientes de trabajo y, el equipamiento de sistemas de información y tecnologías de apoyo utilizadas, deben ser revisados bajo esta premisa (Blanco, 1990). Todo gobierno debe establecer las bases guías de su direccionalidad, porque lo importante son sus resultados y éstos generalmente se logran en un medio resistente, adverso y nebuloso. Se debe desarrollar una gestión tecnopolítica que permita influir sobre el resultado del ejercicio y, evidentemente, esta previsión se relaciona con la capacidad de gobierno, mientras mayor sea ésta, mayor será su credibilidad y legitimidad.

Asumir rigurosa, sistemática e integralmente este enfoque, desencadena dinámicas de innovación que necesitan un prudencial tiempo para

brindar resultados. Requiere sustentarse en el convencimiento del dirigente-decisor y funcionarios públicos, como vía expedita para mejorar la capacidad de gestión de gobiernos regionales. En este escenario juega papel fundamental la planificación de la acción del gobierno, transformada en un proceso práctico, guía del equilibrio entre los planes ofrecidos y la toma de decisiones que orienta la acción diaria del gobernante (Arias, 2000).

Actualmente, la cultura política y los niveles de legitimidad de los gobiernos se ven evaluados por los resultados de la gestión, por lo cual se hace necesario revisar el comportamiento institucional como objeto de estudio vinculado con capacidad de gobierno y gobernabilidad. Por esta razón, cobra fuerza la pertinencia de estudiar la organización estratégica como dispositivo de apoyo a la gestión de gobierno.

El proceso organización estratégica, en esta investigación, se estructuró sobre la base de una tría constituida por el sistema de Conformación de Agenda, el sistema de Gerencia por Operaciones y el sistema de Petición y Rendición de Cuentas por Resultado, (Matus, 1998), por lo tanto, son éstas las categorías a ser medidas en el ámbito de las Gobernaciones de Estado.

La investigación que se presenta fue cualitativa, bibliográfica. Se utilizó la validez de contenido y la fiabilidad se realizó mediante la triangulación. La muestra estuvo constituida por las Gobernaciones de los Estados Trujillo, Lara y Zulia.

Antes de iniciar la revisión teórica que fundamenta la plataforma de resultados de la investigación, es importante advertir que la base conceptual de la misma está basada en la obra, recogida en varios textos, del autor Carlos Matus, quien dedicó una amplia trayectoria de su carrera al estudio de la gerencia pública.

Organización estratégica: dispositivo de apoyo para la gestión de gobierno

Según Obregón (1987) con diferente contenido, en toda organización existen tres reglas básicas: La *Direccionalidad*, razón de ser de cada organización

según su misión; la *Competencia*, grado de control de la organización sobre las variables para cumplir su misión y, la *Responsabilidad*, articuladora de los compromisos asumidos por cada parte de la organización en la realización de sus objetivos.

Estas reglas dan origen a principios que Matus (1997) denominó Macroorganización: *Principio de Responsabilidad*, obligación de prestar y rendir cuenta por resultado; *Principio de Descentralización y Creatividad*, resolución de problemas con tratamiento no rutinario; *Principio de Centralización*, visión de conjunto; *Principio de Normatización*, tratamiento de problemas en serie; *Principio de Modulización*, creación de módulos a problemas repetitivos; *Principio de Planificación*, cálculo que precede y preside la acción; *Principio de subordinación de la organización a las prácticas de trabajo*, la organización real se impone sobre la formal.

Corresponde ahora conocer en qué consiste el Sistema de Dirección Superior como dispositivo de apoyo al funcionamiento de la organización estratégica en Gobernaciones de Estado, cuáles son sus componentes esenciales y cómo funcionan.

El Sistema de Dirección Superior constituye un conjunto de dispositivos y tecnologías de producción institucional, cuya existencia y calidad está determinada por las tres reglas básicas y los siete principios señalados anteriormente. Por esta razón, generalmente, su modificación lleva aparejada la tarea de alterar las reglas de funcionamiento de la organización. Es un elemento de relevancia para la capacidad de gobierno, la cual conjuntamente con el proyecto de gobierno y la gobernabilidad, conforma el denominado Triángulo de Hierro (Matus, 1994, p. 25).

Los atributos que posea y el modo de funcionamiento de este sistema imponen el techo de la calidad de toda la gestión de la organización (Marín, 2003, p. 15); pues de él depende la posibilidad de calcular proyectos de gobierno ambiciosos, creativos y viables. Por estas razones, la estructura y funcionamiento de un sistema tan vital para la vida de la organización deben ser pensados cuidadosamente, de tal modo, que llene los requisitos indispensables para poder cumplir cabalmente su propósito.

Matus (1997, p. 26), propuso un diseño para el Sistema de Dirección Superior, cónsono con el enfoque de la Planificación Estratégica Situacional, conformado por ocho dispositivos básicos, tres de los cuales constituyen lo denominado por él como Triángulo de Hierro; gracias a él se observa que el principal reflejo del dominio de reglas de responsabilidad en una organización, constituye la presencia de tres dispositivos básicos en el sistema de dirección, como son: Sistema de Conformación de Agenda, Sistema de Petición y Rendición de Cuentas por Resultado y Sistema de Gerencia por Operaciones; a continuación se describe cada uno de ellos:

1. El Sistema de Conformación de Agenda: la agenda es el dispositivo que administra el recurso tiempo y la atención del dirigente, por ello, se deben desarrollar capacidades para utilizar dicho recurso a favor de la ejecución del proyecto de acción, del cumplimiento de las promesas de gobierno y el alcance de los objetivos propuestos por el dirigente y la institución. El sistema de conformación de agenda intenta responder a la necesidad de administrar el recurso tiempo de manera eficiente y eficaz, lo cual implica asegurarle a los asuntos fundamentales de gobierno, espacio suficiente en el tiempo y atención del dirigente.

De acuerdo con Matus (1997, p. 15), los problemas más comunes de la agenda son la sobrecarga de trabajo y la dispersión del foco de atención. Estos, son modos de intervención que pueden ser directos e indirectos. Los *Medios Directos de Intervención sobre la Agenda* son profesionalización de responsabilidades para su conformación, regulación de audiencias, mejoras en la conducción de reuniones de trabajo y monitoreo periódico. Así mismo, los *Medios Indirectos de Intervención sobre la Agenda*, son reestructuración organizativa y funcional del despacho del dirigente, descentralización, establecimiento del sistema de procesamiento tecnopolítico, establecimiento del sistema de rendición de cuentas por resultado y fortalecimiento del sistema de planeación e implantación del sistema de gerencia por operaciones.

2. El Sistema de Petición y Rendición de Cuentas por Resultado: La misión de este sistema es hacer

efectivos los compromisos asumidos por cada centro de responsabilidad. Este dispositivo da vida a la regla de la responsabilidad y viabiliza el control de la institucionalidad, por cuanto si los gerentes no se sienten obligados a pedir cuentas a sus subordinados o rendir cuenta ante instancias superiores, no existen posibilidades de control de gestión institucional.

Según Matus (2000) para que un sistema de rendición de cuentas por resultados pueda ser considerado propiamente como tal, debe centrarse en los compromisos asumidos mediante el plan, constituir una práctica institucionalizada y ser homogénea. La evaluación de los resultados de la cuenta debe dar lugar a premios y sanciones y debe ser pública.

3. El Sistema de Gerencia por Operaciones es el distribuidor de responsabilidades por resultados y reflejo de los principios de centralización y descentralización, de su funcionamiento, depende el dominio de la rutina o la creatividad en la producción institucional.

En la práctica, dicho sistema implica una organización basada en la asignación de responsabilidades para enfrentar problemas, dejando en manos de cada centro de responsabilidad la decisión de cómo afrontarlos. En consecuencia, la distribución de responsabilidades por objetivos lleva implícita la desconcentración de la toma de decisiones y la creación de espacios de autonomía relativa para los gerentes de operaciones, limitadas sólo por las directrices establecidas en el nivel inmediatamente superior.

Para que funcione un sistema de gerencia por objetivos, es necesaria la existencia de un plan concebido modularmente, cada módulo operacional debe tener un gerente definido, cuyas responsabilidades oscilen desde la explicación de la situación originaria del proyecto, hasta la precisión del contenido de los módulos operacionales, el logro de los productos, la rendición de cuentas por resultados y la propuesta de correcciones necesarias en cada circunstancia (Osborne y Plastrik, 1992).

Según lo señalado por Matus (1997), Obregón (1998) y Zambrano (2003), se advierte que el Sis-

tema de Dirección Superior, debe apoyarse en el desarrollo de otros dispositivos que proporcionen la viabilidad tecnopolítica al proceso de toma de Decisiones; estos son: el Sistema de Planificación Estratégica: que a su vez contempla el Sistema de Procesamiento Tecnopolítico, el Sistema de Planificación de corto y mediano plazo, y los Centros de Gran Estrategia, el Sistema de Asignación de Recursos Económicos, el Sistema de Monitoreo, el Sistema de Manejo de Crisis y el Sistema de Entrenamiento en Ciencias y Técnicas de Gobierno.

Resultados obtenidos en esta investigación

Según los documentos analizados, de las Gobernaciones de Lara, Zulia y Trujillo, no existe el principio de organización estratégica a nivel de Gobernaciones de Estado, no se lleva un Sistema de Conformación de Agenda, sólo se ordena la demanda de atención según el orden de llegada de los asuntos de interés público al despacho del Gobernador. La Petición y Rendición de Cuentas no se realiza en función de la evaluación periódica de resultados y del desempeño. No existen centros de responsabilidad constituidos, además, en cuanto a la Gerencia por Operaciones, no se asignan responsabilidades específicas por equipos de trabajo y no existe subsidiariedad en la toma de decisiones. La oficina del gobernante presenta debilidades en su organización, funcionamiento y capacidad técnica.

Así, es posible señalar que la intencionalidad de gobierno recoge la oferta electoral en el plan de desarrollo, documento que establece el criterio de atención entre prioridades y urgencias; además obedece a una filosofía de gestión determinada por valores, objetivos, misión y visión que no son conocidos por los miembros de la organización. No hay sentido de pertenencia ni compromiso. Además, la imagen corporativa es muy débil.

En las Gobernaciones de Estado venezolanas predomina la existencia de organigramas funcionales, no obstante, son difusos. Los manuales de procedimientos y las líneas de mando no están bien diferenciados según los niveles gerenciales, por lo

tanto, los niveles de supervisión se realizan según la tarea a realizar. La estructura burocrática no se corresponde con el peso, tamaño y capacidad de gestión. Los procesos administrativos son deficientes, obsoletos y, en algunos casos, innecesarios.

De igual forma, se constató que a nivel de alta dirección y de gerencia media, el perfil profesional del capital humano es universitario, impera un liderazgo participativo a nivel de gerencia media, se observa la pertinencia profesional de los equipos de trabajo con las funciones que desempeñan, por lo cual, la ejecución de tareas se realiza conforme al trabajo en equipo dada la existencia de buen clima y ambiente laboral y buenas relaciones interpersonales que facilitan la colaboración interdepartamental.

Consideraciones finales

Tratar de establecer o definir algunas ideas sobre cómo transformar la administración pública es tarea ardua y atrevida, dada la complejidad del tema, más aún si la intención es vislumbrar elementos conductores hacia la eficiencia de la misma. Sin duda, no es lo mismo, abordar el funcionamiento de una organización específica para proponer los correctivos necesarios que adentrarse en el complejo mundo de lo público, donde todo pareciera intangible y complicado.

Es importante fomentar los cimientos para la creación de una cultura política basada en resultados, donde el ciudadano sea el contralor de la gestión de gobierno con miras a mejorar los niveles de vida, convirtiendo de esta forma a la acción gubernamental en un instrumento de respuesta a tono con la demanda ciudadana, articulado de manera sistemática.

La cadena de secuencias sistemáticas del ejercicio de un cargo de elección popular, en este caso, Gobernaciones de Estado, debe iniciar con el diseño de una seductora oferta de gobierno, producto del diagnóstico real de la situación de una región determinada. Deben existir tantas ofertas electorales como candidatos se presenten en el plano de las elecciones y, el resultado electoral debe ser el embudo que decante la preferencia ciudadana sobre

las distintas propuestas presentadas en función de resultados y ya no bajo la adscripción partidista.

Debido a que el período gubernamental es corto y los recursos disponibles son asignados anualmente, en función de lo cual se rinde la memoria y cuenta, deben jerarquizarse las acciones en función de prioridades (Osborne y Gaebler, 1992). Por esta razón, el primer paso lo constituye que el ciudadano Gobernador de Estado señale en orden de jerarquía sectorial qué debe y quiere hacer y en qué secuencia, estableciendo así la prioridad de gestión. Una vez establecida la prioridad de gestión se constituye un plan de trabajo a nivel de alta dirección, con el objeto de articular las líneas gruesas sectoriales de la misma. A este nivel corresponden las alianzas estratégicas, el estudio de actores y la búsqueda de financiamientos alternos.

Posteriormente, se inicia la fase operativa del proceso, convirtiendo las líneas gruesas propuestas en aspectos específicos tangibles. Así, los planes se desagregan en programas y proyectos y, finalmente, en actividades, a las cuales previo análisis situacional, se les establece el plan de acción que orientará el control de gestión y determinará la memoria de los planes de gestión. De esta forma el concierto gerencial ofrecerá respuesta ciudadana y cumplirá lo establecido en la oferta electoral, elevando aceptación del gobierno, mediante la calidad de servicio prestada (Drucker, 2002). Sin embargo, desde el momento en que el gerente público llega al cargo ya existen problemas que debe atender, es como entrar al cine a media película. La historia no comienza con el nuevo período de gobierno y no es posible obviar los problemas actuales, por ello es de gran importancia la participación del equipo de planificación en la estructuración de problemas latentes y reales.

Este proceso debe ser el punto de apalancamiento de la organización estratégica, ya que de la prioridad de gestión se desprende la conformación de la agenda del Gobernador de Estado y la Alta Dirección de Gobierno, quienes deben dedicar su tiempo y atención a lo establecido en el plan (Matus, 1995). De igual manera, la gerencia por operaciones permite la designación del equipo competente para el

sector y la situación específica según los objetivos a lograr y finalmente, se nutre la rendición de cuentas, en función de los resultados obtenidos.

Este es el deber ser de la gerencia de Gobernaciones de Estado, no obstante la práctica actual se aleja de la realidad puesto que no existe relación entre la oferta electoral y el plan de desarrollo, siendo éste último un formalismo normativo que no guía la gestión gubernamental y tampoco constituye las bases para la organización estratégica. De esta forma, puede señalarse que la organización estratégica constituye un conjunto de tareas que brindan orden y cordura a la acción gerencial.

Una vez establecida la organización estratégica, debe procederse a la consolidación de los procesos administrativos, cuya dinámica debe cualificarse, siguiendo la postura de Chiavenato (1999), por los siguientes aspectos:

La planificación debe orientar el “qué hacer” del gobierno y con qué objetivo y debe estar engranado con el plan de desarrollo y la organización estratégica. Debe realizarse la declaración de la visión, misión y valores corporativos de la organización, acompañado de una campaña de fortalecimiento de la imagen corporativa de la organización que permita la creación de sentido de pertenencia entre sus miembros.

La declaración de principios organizacionales debe realizarse mediante el desarrollo de talleres con participación activa de todos los miembros de la Gobernación de Estado; en este caso el proceso debe iniciar en el seno de cada secretaría, para posteriormente, en plenaria, todos los miembros de la organización hacer la declaración final. Asimismo, es necesaria la utilización de material informativo de alto impacto visual, atractivo al usuario, con mensajes cortos que se posicionen en la mente del funcionario. La intención es crear armonía y sintonía en el seno de los equipos de trabajo.

En cuanto a la organización, es preciso el diseño de organigramas que evidencien la realidad de la ejecución de tareas gubernamental y se equiparen al tamaño burocrático existente en Gobernaciones de Estado. Además, es importante el diseño de flu-

jogramas que obedezcan al principio de la división del trabajo y la estandarización de tareas, con el objeto de acertar con oportunidad a la demanda del ambiente, en función del tiempo y el esfuerzo empleado para el logro de cada meta propuesta. Así, podrán construirse los manuales de descripción de cargo y supervisión de tareas, que, conjuntamente con los indicadores de gestión, permiten evaluar el desempeño.

Es importante crear ambientes de trabajo agradables, brindar empoderamiento a los funcionarios, hacerlos sentir importantes, evaluar y gratificar sus iniciativas. Es importante viajar de una organización jerárquica basada en una estructura formal de arriba-abajo, hacia una organización flexible con equipos de trabajo comprometidos, con colaboración, alta tecnología y redes de comunicación; pasar de una cultura burocrática, impulsada por la sumisión, las políticas y los procedimientos cerrados, a una cultura participativa, inspirada, creativa y sensible; y, de un liderazgo del poder de la posición, autocrático y dominado por el jefe, a un liderazgo para el *empowerment*, con responsabilidad descentralizada y participación en el poder.

En este orden de ideas, la dirección representa la fase humana del proceso de gestión, porque del capital humano depende el éxito de los procesos (Katzenbach, 1998), en tal sentido, se requieren líderes que trabajen mediante el consenso con visión y estrategias amplias para guiar con valores compartidos y con una cultura sana para desarrollar el poder de las relaciones y consolidar las redes de equipos de trabajo.

Otro elemento de importancia son los *Sistemas de Información* como dispositivos de apoyo para la toma de decisiones en Gobernaciones de Estado que permitan el adecuado flujo del proceso de toma de decisiones. Normalmente, la función de gobierno se concentra en solucionar *Problemas Inmediatos*, aquellos surgidos de la urgencia del carácter espasmódico de la demanda societal, o *Problemas Beneficio*, los destinados a resolver situaciones de alto impacto visual y por ende, electoral; dejando de lado los *Problemas Carga*, que son los que realmente repercuten en la legitimidad gubernamental.

Un gobierno eficiente debe apoyarse en un sistema de planificación que permita identificar los nudos críticos a resolver y las líneas de acción requeridas para elevar los niveles de gobernabilidad estimados en función de la legitimidad gubernamental, esto es la aceptación popular (Prieto, 1996). Una vez establecidas las líneas de acción, debe procederse a la ejecución del plan por cada línea sectorial de acción, ello implica la toma de decisiones continua del gobernante y su equipo de gobierno.

El plan de gestión contiene información sectorial que aporta insumos para la creación del sistema a través de cual se alimenta la base de datos y se procesa la información, cuya responsabilidad se concentra en un analista de sistemas. Posteriormente, se generan indicadores que permiten analizar la información para construir escenarios y analizar las posibles tendencias.

El sistema de información debe generar indicadores de gestión que permitan “tomar el pulso” a la gestión de gobierno, esto es hacer seguimiento trimestral a la gestión de conformidad con lo establecido en el Plan de Gestión, de cumplimiento anual y articulador del Plan de Desarrollo de largo plazo que incluye la totalidad del período gubernamental.

Para la toma de decisiones, el gobernante y su equipo de gobierno, deben poseer indicadores que le permitan diagnosticar la situación objeto de tratamiento y evaluar los diferentes escenarios para trabajar la gestión de gobierno con elevados niveles de certeza conducentes a la direccionalidad establecida en el Plan de Desarrollo, evaluando los distintos costos de la decisión.

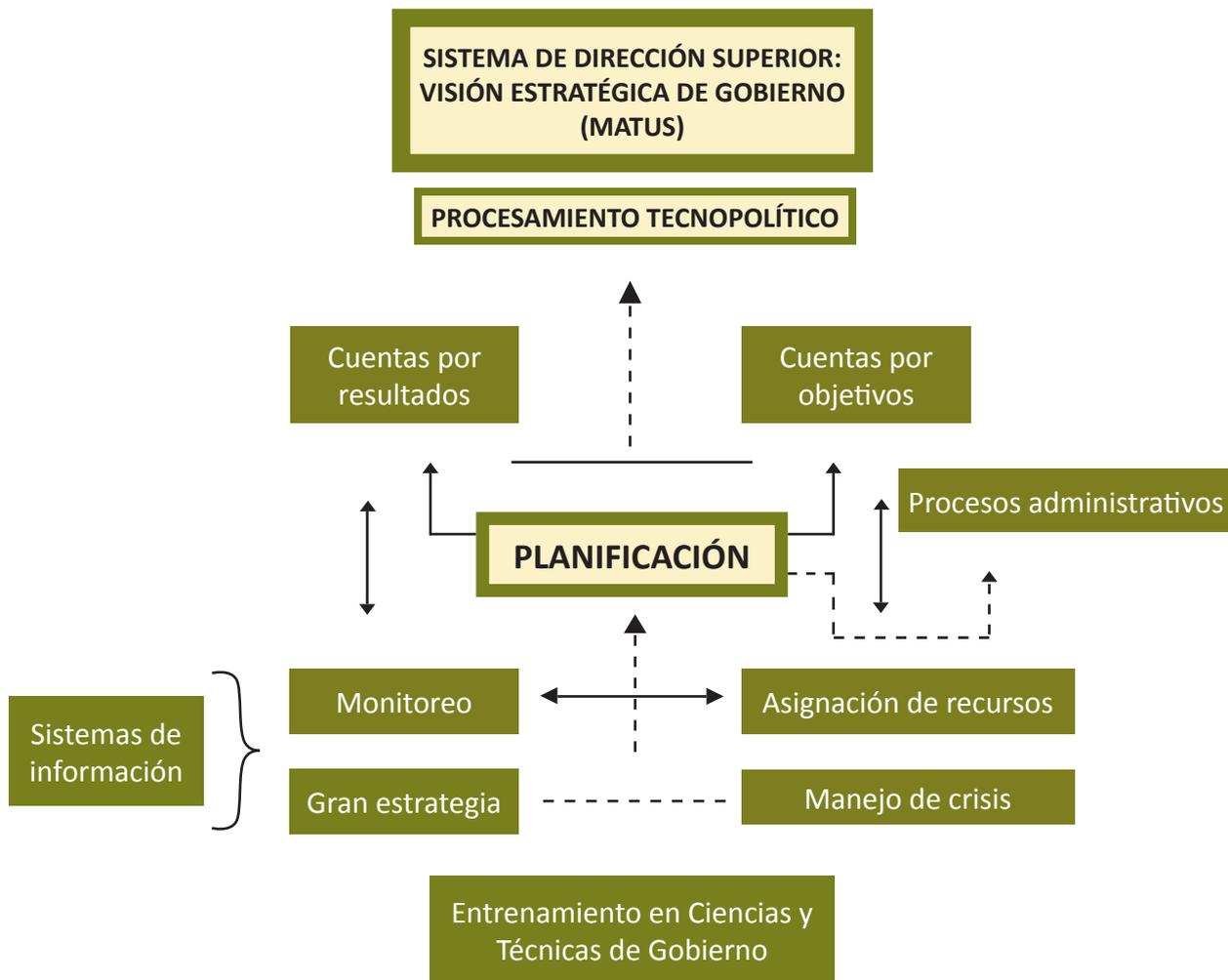


Gráfico 1. Resumen Sistema Operativo de Transformación Gerencial.
 Fuente: Matus, 1998. Adaptado por: Godoy, 2011.

Referencias

- Arenas, N. y Mascareño, C. (1996). *Descentralización y Partidos Políticos en Venezuela*. Venezuela: CENDES – CONICIT.
- Arias, F. (2000). Entrevista sobre Informe de Gestión de Gobierno, *Informe de Modernización, N° 4*. Venezuela: IZEPES.
- Blanco, C. (1990): Venezuela, de la reforma administrativa a la reforma integral del Estado. *Documentos Clad*, 7(2).
- Brewer C., A. (1997). *Fundamentos de Administración Pública*. Tomo I. Venezuela: Biblioteca Jurídica.
- Chiavenato, I. (1999). *Fundamentos Generales de Administración*. México: McGraw Hill.
- Druker, P. (2002). *La gerencia en la sociedad del futuro*. México: Editorial Norma.
- Gobernación del Estado Lara. (2004). *Informes de Gestión*. Lara: Autor.
- Gobernación del Estado Lara. (2004). *Memoria y Cuenta*. Lara: Autor.
- Gobernación del Estado Trujillo. (2000). *Memoria y Cuenta*. Trujillo: Autor.
- Gobernación del Estado Zulia. (1997). *Informes de Gestión*. Zulia: Autor.
- Gobernación del Estado Zulia. (1997). *Memoria y Cuenta*. Zulia: Autor.

- Katzenbach, J. (1998). *Equipos de Alta Gerencia*. Colombia: Editorial Norma.
- Marín, M. (2003). *Diseño del Sistema de Dirección Estratégica del Despacho del Gobernador del Estado Zulia*. Zulia: IESA Centro Zulia.
- Matus, C. (1987) *Política, Planificación y Gobierno*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Matus, C. (1994) *Política y Gobierno*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Matus, C. (1995). *Chimpancé, Machiavelli y Gandhi. Estrategias Políticas*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Matus, C. (1997). *Líder sin Estado Mayor*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Matus, C. (1999). *Los Tres Cinturones de Gobierno*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Matus, C. (2000). *Teoría del Juego Social*. Caracas: Fondo Editorial ALTADIR.
- Prieto, E. A. (1996). *La nueva organización del desgobierno*. España: Editorial Ariel.
- Obregón, S. (1997). *Apuntes sobre Sistema de Dirección Superior*. Venezuela: IZEPES.
- Osborne E. y Gaebbler, D. (1992). *La Reinención del Gobierno*. Colombia: Paidós.
- Osborne D. y Plastrik, H. (1992). *La reducción de la burocracia. Cinco estrategias para reinventar el Gobierno*. Colombia: Paidós.
- Zambrano, A. (2003). *Gerencia Estratégica y Gobierno*. Venezuela: IESA.