

BENCHMARKING EN LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL VENEZOLANA. ENCUENTROS, REFLEXIONES Y APROXIMACIONES

REPORTE DE ESTUDIO EMPÍRICO

RESUMEN

El objeto principal de este trabajo es proporcionar una visión analítica sobre el benchmarking y su utilidad como herramienta gerencial en beneficio de los gobiernos locales. La investigación procura un espacio de encuentro, discusión y reflexión sobre esta temática, en la que se intentan observar las posibilidades de aproximación, así como de extracción de experiencias exitosas en materia de buen gobierno que bien pueden ser convenientes para la gerencia pública local en Venezuela, incorporándose dentro de su modo gerencial estrategias similares en provecho de resultados con verdadero impacto. El proceso de planificación y la buena praxis gerencial juegan un papel sobresaliente en la construcción de una agenda pública exitosa. La investigación sustenta su ruta investigativa bajo la perspectiva cualitativa, con el apoyo de los principios de la teoría fundamentada para el análisis de la información recabada, teniendo como informantes alcaldes en ejercicio de localidades como Michelena y Lobatera (estado Táchira), Libertador (estado Mérida), Independencia (estado Miranda). A nivel internacional se pudo conocer parte de la experiencia de la ciudad de Medellín (Departamento de Antioquia, Colombia). Entre las conclusiones se encuentra el hecho de que las experiencias de localidades foráneas bien pueden brindar sus conocimientos sobre situaciones puntuales y de orden gerencial, permitiendo que la creatividad fluya como un beneficio ante circunstancias no controladas o adversas.

Palabras clave: gerencia pública, política pública, planificación, estrategias.

Hilarión Vegas-Meléndez*¹⁸
Pontificia Universidad Católica
del Ecuador, Sede Manabí,
Ciudad de Portoviejo, Ecuador
<https://orcid.org/0000-0002-8028-1273>
hvegas@puce.edu.ec

Recibido: 29-03-2018

Revisado: 13-05-2018

Aceptado: 12-01-2019

BENCHMARKING IN LOCAL PUBLIC MANAGEMENT. ENCOUNTERS, REFLECTIONS AND APPROACHES

ABSTRACT

The main purpose of this study is to provide an analytical approach on benchmarking and its usefulness as a management tool for the benefit of local governments. The research seeks a space for meeting, discussion and reflection on this subject, for observing the possibilities of approximation, as well as the extraction of successful experiences in good governance that may be convenient for local public management in Venezuela. The incorporation within its managerial mode similar strategies could lead to benefit of results with real impact, in which undoubtedly the planning process and good managerial praxis play an outstanding role in the construction of a successful public agenda for the management of local government. The study supports its research path under the qualitative perspective, with the support of the principles of grounded theory for the analysis of the information collected. The main informants came from localities such as Michelena and Lobatera (Táchira state), Libertador (Mérida state), Independencia (Miranda State), internationally, the experience of the city of Medellín (Department of Antioquia, Colombia) was known. Among the conclusions we can highlight the fact that the experience of foreign localities can provide knowledge about specific situations and managerial order; allowing creativity to flow as a benefit in the face of unmanaged or adverse circumstances.

Key words: Public management, public policy, planning, strategies.

Como citar este artículo - How to cite this article

Madriz-Rodríguez, D. (2019). Benchmarking en la gestión pública local. Encuentros, reflexiones y aproximaciones. *Revista Visión Gerencial*, 18(2), 267-277. Recuperado de: <http://erevistas.saber.ula.ve/visionaerencial>

*¹⁸ Profesor e Investigador de Pre y Postgrado, en la Carrera de Administración de Empresas, de la Pontificia Universidad Católica del Ecuador, sede Manabí Ciudad de Portoviejo – Ecuador. Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Magister en Ciencia Política y Administración Pública. Asesor-Consultor en: Gobernanza, Participación y Gestión. Autor de textos de consulta y artículos especializados en políticas públicas y acción de gobierno.
<https://scholar.google.es/citations?user=gNSXlvcAAAAJ&hl=es>

Los autores conservan los derechos de autor y otorgan a la revista el derecho de primera publicación de su trabajo bajo la **Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 3.0 Venezuela**, la cual permite compartir el artículo con reconocimiento de la autoría y publicación en esta revista, sin fines comerciales.

1. Introducción

Pudiera pensarse que, proponer benchmarking dentro del ámbito de la gestión pública, a fin de proceder a establecer conductas autónomas que permitan contrastar experiencias foráneas con las locales, esta fuera del alcance de la acción gubernamental, pues desde el punto de vista conceptual, esta herramienta gerencial es considerada exclusivamente para el sector empresarial. Sin embargo, no es menos cierto que la gestión pública ha experimentado cambios sustantivos con la incorporación de múltiples técnicas gerenciales. Estos cambios han permitido el resurgimiento o reinención de la gestión pública, así como acceder a mejores propuestas que conllevan a la eficiencia y eficacia de sus acciones en pro de sus actos, servicios que presta y productos que promueve, generando beneficios a la ciudadanía.

Desde la denominada Reforma Gerencial para la administración pública, propuesta por el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) - basada en los postulados de la Nueva Gestión Pública- se ha pretendido mostrar la posibilidad de cambiar la estructura organizativa de este sector con el fin de generar una nueva burocracia que permita alcanzar resultados vinculados a la eficiencia, democratización del servicio público y flexibilización organizacional. De la misma forma, se orienta a la aplicabilidad de técnicas o modelos referenciales que permitan mejorar los procesos de acercamiento y de compromiso con el ciudadano. En este sentido se busca generar un debate sobre la incorporación de la herramienta gerencial benchmarking en la gestión pública local.

Proceder a investigar sobre esta posibilidad requiere de diversos puntos de partida y de vista. Es necesario un acercamiento entre actores sociales dispuestos a generar cambios y promotores de nuevas tendencias gerenciales que hagan hincapié en una buena gestión

pública local. De la misma forma, es necesario que los protagonistas expongan sus experiencias para permitir una evaluación comparativa justa y adecuada a los sometimientos gerenciales necesarios, debido a la existencia de una diversidad de estilos y prácticas en materia de gestión pública, muchas acompañadas por la madurez política, cultural y de solvencia ciudadana propias de asumir como aprendizaje. Todo esto permite contrastar otras realidades que se encuentran sumergidas en la desidia administrativa, clientelar, excluyente y de espaldas a la transparencia en la gestión pública.

2. Benchmarking y gestión pública local

Para efectos de la presente investigación, al benchmarking se le puede describir como una forma de “capturar” ideas y gestiones gerenciales exitosas de organizaciones e instituciones ubicadas en otros espacios o latitudes que bien pueden ser adaptadas o acopladas a un área de trabajo con ciertas particularidades, gracias a la similitud del servicio o producto que se ofrece. El benchmarking se realiza a través de una evaluación relativa del contexto, así como, del recurso que se posee para adecuarlo hacia lo interno y cuya intención final no solo es mejorar los procesos propios, sino competir con las mismas ventajas e instrumentos. El benchmarking como bien lo define Camp (2002):

Es en primer lugar un proceso de establecimiento de metas, pero también contempla un valor motivacional significativo, pues cuando es implementado de manera integrada en las responsabilidades, en los procesos y en el sistema de premiación de la organización, habilita e incita a buscar metas realistas y a efectuar cambios en prácticas existentes que, de lo contrario, tendrían que ser impuestas. (p. 17)

También se considera al benchmarking como “una herramienta que permite visualizar y pensar lo que no tienes en comparación a otros, permitiendo en algunos casos, *tropicalizar* experiencias tal como se ha venido haciendo con diversas

posturas organizativas y tecnologías de avanzada" (Vegas, 2017, p. 35). Con esto la investigación busca dar importancia a la necesaria relación entre la técnica gerencial y el espacio que se busca mejorar. Sin duda, se deben cumplir los 7 pasos requeridos para que el benchmarking pueda ser realmente útil y aplicable: i) Determinar las funciones a comparar; ii) Identificar variables de desempeño y recolección de datos; iii) Seleccionar las organizaciones o instituciones de su misma clase; iv) Comparar, especificar los programas y acciones para alcanzar y superar las prácticas existentes; v) Implementar; vi) Monitorear y vii) Recalibrar.

En el caso de la gestión pública local, es necesario aclarar que en la mayoría de los casos ésta cuenta con una estructura procedimental basada en la acción gubernamental que lleva tareas de servicio a la sociedad a través de mecanismos legales y de ejecución política denominadas, en muchas ocasiones, como políticas públicas. La orientación final en la gestión pública local es la de servir a la ciudadanía con el objeto inicial de brindar calidad de vida. Para ello, a lo largo de diversas etapas de revisión y reestructuración, la gestión pública ha focalizado sus acciones en la procura de un espacio de acompañamiento por parte del ciudadano en la construcción de una agenda pública que permita conocer sus necesidades y la raíz de los problemas focales que permean las posibilidades de desarrollo social. En este sentido, se busca constantemente fortalecer las localidades a fin de llegar con más exactitud al conocimiento de los problemas sociales desde la óptica gerencial. Sin dudas, el espacio local es el lugar más cercano que tiene el ciudadano para relacionarse con el poder constituido, y parte de su importancia radica en la contribución directa de la gente a la solución de sus problemas en virtud del conocimiento del mismo y con la probabilidad de conocer potencialmente cual es la mejor solución a ejecutarse. Sin embargo, este mismo ciudadano a veces no comprende por qué algunas localidades son

más exitosas que otras, aun cuando su propia localidad pareciera tener más ventajas o recursos disponibles, e incluso contando con las mismas normativas y similitudes organizacionales.

Existen buenas prácticas en gestión pública local relacionadas con el llamado buen gobierno. En este tipo de prácticas destacan propuestas de integración e interacción entre influyentes (gobernanza), así como, el de la construcción de agendas de desarrollo mancomunado derivadas de programas que nacen de los acuerdos entre gobiernos con voluntad de cambio sistémico y la sociedad organizada. Esto genera espacios de viabilidad económico-social, respuestas focalizadas, compromiso y responsabilidad mutua, dando paso a procesos de transparencia y confianza ciudadana.

A los efectos de esta investigación, se busca mostrar avances de esa experiencia y reflexionar sobre su comportamiento desde la perspectiva gerencial. Para ello, se cuenta con las ideas presentadas por funcionarios de la Alcaldía de Medellín (Departamento de Antioquia, Colombia) en la que se visualiza el nivel de compromiso que se tiene con la gestión de gobierno y con la ciudad en sí misma. Desde la óptica de esta investigación, las ideas presentadas por los funcionarios de la Alcaldía de Medellín ofrecen aportes conceptuales válidos para otras localidades fuera de sus fronteras y que presentan similitud con los problemas enfrentados. Por otra parte, ofrece ventajas comparativas "no exploradas", que permiten una oportunidad para engranar aún más sus ejes de acción, dando viabilidad al benchmarking en el contexto de la gestión pública local. Por ello, es necesario resaltar la importancia de este trabajo al generar un espacio de discusión sobre la instrumentación de esta herramienta gerencial -benchmarking- en la gestión pública local, la cual podrá generar información para la gerencia y a la organización como un todo, permitiendo adoptar prácticas y procesos de planificación basadas en la experiencia y

logros de otras gestiones con similar actividad. Por otra parte, se logra reflexionar sobre las posibilidades de asumir estas experiencias exitosas de buen gobierno, que facilitan el proceso de gobernanza y construcción de una agenda pública local.

Para los espacios de gobierno local, las administraciones de grandes ciudades latinas (Medellín, Bogotá, Santiago de Chile, entre otras) procuran establecer ventajas competitivas para que los ciudadanos se sientan a gusto con la ciudad y a su vez, atraer inversiones gracias a sus ventajas comparativas. Esta combinación (competitivas y comparativas) ha permitido que localidades menos favorecidas con buenas gestiones de gobierno tengan la oportunidad de aprender de la experiencia de otras que al inicio de su travesía de transformación presentaban problemas similares, pero que actualmente han sido superados.

3. Metodología

La investigación está enmarcada en una perspectiva cualitativa, de carácter interpretativo, ello significa, que se asume el paradigma inductivo-interpretativo en una concepción hermenéutica para abordar el sujeto de estudio. Esto permite, dada su flexibilidad, un proceso interactivo continuo entre el investigador y el objeto de estudio en el levantamiento de la información. Para ello, el autor se sustenta en los postulados de la teoría fundamentada expuesta por Strauss y Corbin (2002), en la cual establecen una serie de estrategias de análisis de información empírica, cuyo procesamiento a través de sus distintas fases, permite la posibilidad de obtener hallazgos vinculados a los objetivos de esta investigación.

En el caso del presente trabajo, un segmento de estos postulados se muestra como un avance en el que se intenta validar la parte procedimental y la ruta metodológica establecida. Se utilizó la extracción de los "códigos in vivo" generados en el discurso (Gráfico N° 1), y la categorización del discurso de los actores a

través de su contraste con los teóricos (Gráfico N° 1).

Es significativo entender que este estudio, dentro del ámbito de lo público, especialmente desde la perspectiva de la gestión local, permite comprender el fenómeno cómo se desarrolla cotidianamente. Por ello, la búsqueda del conocimiento se da desde un esquema inductivo, generando la teoría a partir del discurso de los actores sociales, partiendo desde "lo particular a lo general en pequeños pasos, más bien que en grandes movimientos" (Diesing, 1971, p. 233). Este enfoque cualitativo representa una ventaja dada su flexibilización. En este sentido, se puede resaltar que "la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación" (Strauss y Corbin, 2002, p.11-12).

Esta investigación permite advertir las experiencias –en este primer avance– de los principales actores en la gestión pública local, mediante la observación en los eventos de transformación social en la que se generaron y sus actuales derivaciones.

Es importante considerar que esta investigación implica la captación, mediante la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o silencios, con sus acciones o inmovilidades. Se hace uso continuado de la hermenéutica como instrumento complementario para la reflexión generadora de comprensión e interpretación del discurso generado en la interacción micro sociológica con los actores sociales seleccionados, como es el caso de Alcaldes de diferentes localidades. Es importante acotar que la hermenéutica aplicada a las investigaciones del área de las ciencias sociales busca la comprensión de los fenómenos socio-políticos, permitiendo su interpretación.

Por esta razón, se considera importante recordar que "si todo discurso se actualiza como acontecimiento, todo discurso es comprendido como sentido" (Ricoeur, 1969,

p.26); donde la experiencia está representada en la expresión, asumiendo el intercambio intersubjetivo en sí, y la comunicación con el receptor. Lo que se comunica en el acontecimiento del habla no es la experiencia del hablante, sino su sentido. Como lo expresa Ricoeur, 1969, "la experiencia vivida permanece en forma privada, pero su significación, su sentido, se hace público a través del discurso" (p. 27). A su vez, es necesario destacar que "el lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrechado el hombre tal como está en el mundo, sino que en él se basa y se representa el que los hombres simplemente tengan mundo..." (Gadamer, 1988, p.56), esto permite reforzar la experiencia de intercambio con los actores sociales en interacción micro-sociológica permitiendo que los mismos expresen sus experiencias y conocimientos sobre la gestión pública, mostrando su peculiar forma de trascendencia en el ámbito de lo local. Por ello, el encuentro a través de las entrevistas permite que los actores revelen sus experiencias y perspectivas.

Mediante las entrevistas en profundidad se puede conocer la postura de los actores de la gestión pública local –alcaldes–, cuya experiencia representa una valiosa contribución a este estudio investigativo. Veamos las dos dimensiones expuestas, una mirada a lo foráneo y los encuentros con el entorno.

3.1 Una mirada a lo foráneo

Durante el proceso investigativo se presentó la oportunidad de contactar a funcionarios del alto gobierno local de la Ciudad de Medellín, Departamento de Antioquía, en la que se logró conversar sobre las temáticas presentadas en esta investigación. La propuesta del gobierno local se basa en ser *la ciudad más educada*, siendo su experiencia, punto de arranque para muchas localidades en diferentes partes del mundo. La Directora de Competitividad de la Alcaldía de Medellín, sostiene que:

...desde el área de competitividad de la ciudad en el manejo de las políticas públicas, todo es parte de lo que mencionaba Sandra, que es la articulación con los diferentes actores. Desde allí se inicia con la identificación de intereses, hay una buena articulación universidad-empresa-estado, instituciones, comunidad; con los diferentes actores hemos trabajado y hemos avanzado mucho en el fortalecimiento de esas articulaciones y en la identificación de intereses (Echeverri, Entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.234)

Se desprende, de las palabras de Echeverri que, es necesario establecer alianzas estratégicas con actores sociales fundamentales de la ciudad, por ejemplo la relación universidad-empresa-estado, que representa un ejercicio de gobernanza viable para Medellín.

En cuanto al tema de las políticas públicas locales, y su continuidad, la misma funcionaria acota: "estamos capitalizando el trabajo de muchos años, esto se ha venido consolidando en los tres últimos gobiernos locales" (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2016), agregando "todos esos planes y megaproyectos los cuales fueron diseñados con el concurso de la ciudad y sus diferentes actores, se les fue dando continuidad". Sin dudas, la ausencia de egoísmo y protagonismo es vital en una buena gestión pública local.

Por su parte, la Directora de Turismo agrega: "toda la estructura elaborada desde la alcaldía hacia la comunidad ha permitido que ellas se identifiquen no solo necesidades, sino también competencias donde cada institución trabaja directamente con los líderes de la comunidad a fin de dar respuestas oportunas" (Monsalve, entrevista en profundidad, 7/11/2016). Destaca que, la búsqueda constante de oportunidades desde las comunidades, es una estrategia que identifica al gobierno local de la ciudad de Medellín, lo que de alguna manera permite darle continuidad a la visión de ciudad y a los proyectos como modelo de intervención.

En cuanto a las políticas públicas, se manifiesta: "Se acaba de publicar la primera política pública que permite que los actores sociales reciban capacitación, inducción, incluso de participación en congresos anuales para el intercambio, esto busca cualificar y empoderar a representantes ciudadanos" (Echeverri entrevista en profundidad, 7/11/2016). Con esto se busca preparar y calificar a quienes tienen la difícil tarea de presentar demandas sociales, proponer soluciones y fiscalizar las respuestas de la gestión pública local. Cuando se buscan las fortalezas de las recientes y distintas gestiones públicas en la ciudad de Medellín, no dudan en responder lo siguiente:

...construir sobre lo construido ha sido una fortaleza de la alcaldía y de su gerencia. No llegamos a destruir lo construido, por el contrario lo fortalecemos o le damos continuidad para que se mantenga sustentable en el tiempo. Aunque estén identificadas como administraciones públicas distintas a las nuestra, pero que sabemos que forman parte de la visión de ciudad, la cuidamos y acompañamos en su crecimiento y desarrollo. Se respeta esa gestión (Monsalve, entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.236)

La Directora de Competitividad de la ciudad de Medellín sostiene:

Otro valor importante es la articulación universidad-empresa-estado, aquí nadie va por lados separados, todos llevamos un mismo norte de ciudad. Estas alianzas están en nuestro deber ser. La interacción es permanente. Esto ayuda a la competitividad de la ciudad, fortaleciéndola. Un modelo de desarrollo con todos los aliados (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2016, p.236)

Sin dudas, este ejercicio de gobernanza muestra sus fortalezas en cuanto al profesionalismo y estilo de gestión que se estableció en la Ciudad de Medellín. La identificación de clúster juega un papel preponderante en todo el proceso, permitiendo orientar e identificar prioridades que conllevan a la competitividad de los aliados, bien sea desde lo ciudadano, académico o empresarial; y por ende a la sostenibilidad de la localidad.

3.2 Encuentros con el entorno local

Es importante conocer las ventajas y limitaciones de una investigación que se centra en la gestión pública local. Es importante resaltar el aporte que ésta puede brindar para el mejor desenvolvimiento del proceso investigativo, a partir de los datos que se recogen desde los mismos escenarios y con los actores sociales presentes, cuyo protagonismo en la toma de decisiones ha sido determinante en los cambios de paradigmas dentro de la gestión pública local.

La gestión pública en Venezuela, dada la complejidad de sus actividades, es una clara demostración de ciertas y determinadas contradicciones en materia administrativa, presupuestaria y gerencial. En este contexto, se observa que la mala praxis gerencial produce resultados inversos a los esperados por la ciudadanía al no observarse calidad en los servicios básicos, infraestructura y de planes de desarrollo local tangible.

Esta situación es lo que se denomina el Bucle Tetralógico (Morín, 2001, p.29). Este bucle está determinado por el orden/desorden/interacciones/organización, sin un inicio o fin preestablecido en la cadena de eventos.

En el caso de las localidades venezolanas, representadas en este trabajo por los municipios Michelena y Lobatera (estado Táchira), Libertador (estado Mérida), Independencia (estado Miranda), las mismas representan una gran variedad en cuanto a sus condiciones geográficas, demográficas, territoriales, culturales, económicas y de costumbres muy singulares según la región en la que se encuentre. Estas características permiten asumir que la diversidad no solo es notable en su comportamiento social y ciudadano, sino también desde los resultados de la gestión pública local. Los resultados exitosos de una gestión pública local comparada con otra menos exitosa prácticamente idéntica en su estructura administrativa, presupuestaria y financiera, además de una estructura organizativa

impuesta por normas legales a todas por igual, son poco comprensibles.

Un criterio importante es la diversidad político-gerencial de cada gobierno local. Estos cuentan con modelos ideológicos distantes que bien pudiera influir en los resultados de eficiencia y de calidad en los servicios públicos prestados. Unos tienen una postura más *colaborativa y asistencial* con el ciudadano, otros se centran más en los *resultados y la transparencia* de los procesos. En este sentido, la investigación procuró mantener el equilibrio en cuanto al elemento pensamiento político. Por esta razón, se realizaron entrevistas a cuatro (4) alcaldes en ejercicio: dos (2) afectos a la línea política del gobierno central y dos (2) de línea opuesta; de igual forma, se consideró la postura histórica ante el proceso de descentralización en materia de organización territorial y de participación ciudadana en la formulación de políticas públicas.. Es importante mencionar que más de una de las localidades seleccionadas es considerada por su propio alcalde como "ciudad dormitorio"; todas son una combinación de orden urbano y rural.

La investigación tomó en consideración diversos municipios, representados por sus respectivos gobiernos locales: dos (2) de la región centro occidental (Mérida [Municipio Libertador: Alcalde Carlos García] y Táchira [Municipios Lobatera: Alcaldesa Natalia Chacón / Michelena: Alcalde Fernando Andrade]), estados andinos cuyas costumbres sociales y tradiciones agrícolas permanecen intactas como modo de vida local; uno (1) de la región Capital (Miranda: [Municipio Independencia: Alcalde Carlos Rodríguez]), cuya principal característica se centra en su geografía y cercanía con la Capital de la República (Caracas), representando un emblemático municipio en el corazón de los Valles del Tuy.

Entre una mirada a lo foráneo y el encuentro con el entorno, nos encontramos con discursos y acciones totalmente diferentes: uno vinculado a procesos de competitividad local; el segundo, a procesos de recuperación de espacios. Parte de los resultados (avances) se muestran como interpretación de los hallazgos resultantes, buscando así la categorización correspondiente.

4. Resultados

Luego de las entrevistas en profundidad a los actores sociales (Gráfico N° 1), quienes en la investigación se les denomina arquitectos de estrategias, se dio lugar a una serie de hallazgos, procediéndose a "extraer" de los llamados "códigos in vivo" los aportes que el actor social brinda a través de la conversación, y que el investigador considera de suma importancia para la construcción de las categorías. Se generaron además subcategorías que ayudan a dimensionar cada una de ellas, para posteriormente agruparlas en familias; con ello se facilita el tránsito entre la teoría sustantiva a la teoría formal. Este ejercicio de *categorización* permite mostrar resultados de acercamiento a la gestión pública local desde lo hermenéutico (Gráficos N° 2 y N° 3), dejando establecido la necesidad de una localidad competitiva mediante una adecuada gestión de los procesos.

Las propuestas de transparencia, autonomía, visión desde lo local, entre otras se asumen en el discurso de los entrevistados. Estos dejan entrever la necesidad de cambiar la realidad por dichos planteamientos; veamos solo una parte de ellas (espacio limitado) y de las categorías resultantes en el proceso de "extracción":

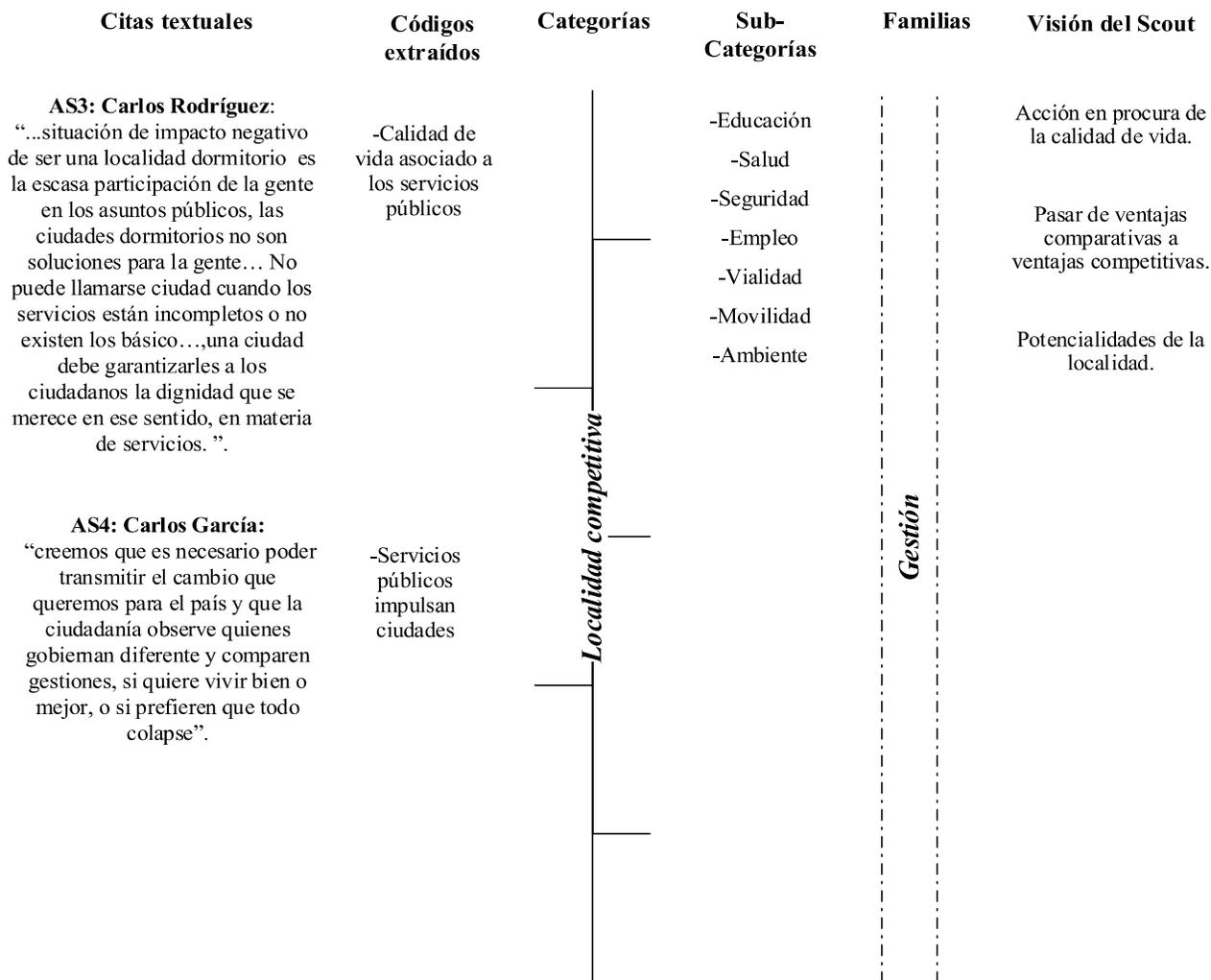


Gráfico N° 1. Discurso actores de la gestión pública local. Fuente: Elaboración propia.

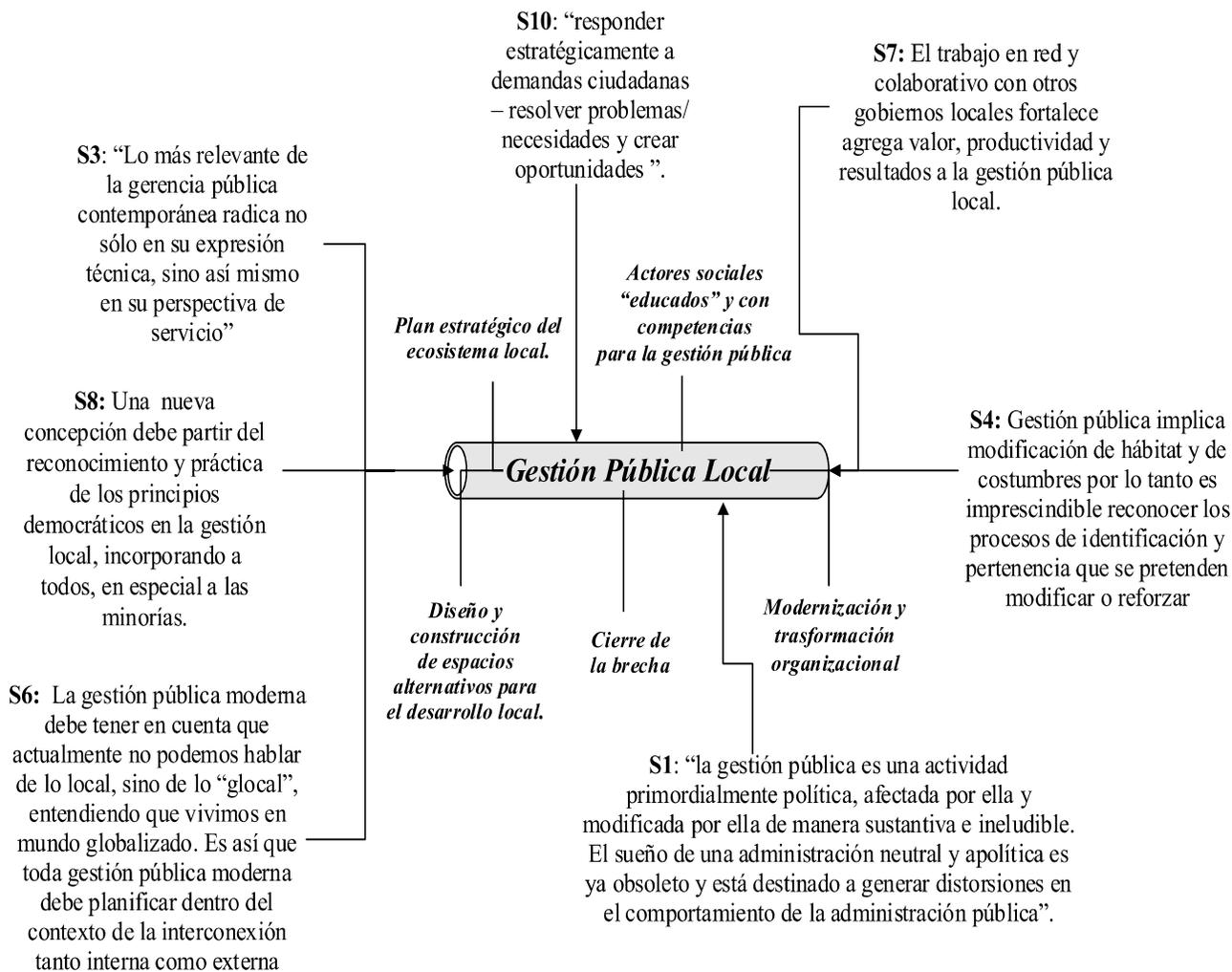


Gráfico N° 2. Categorización discurso actores sociales de la gestión pública local. Fuente: Elaboración propia .

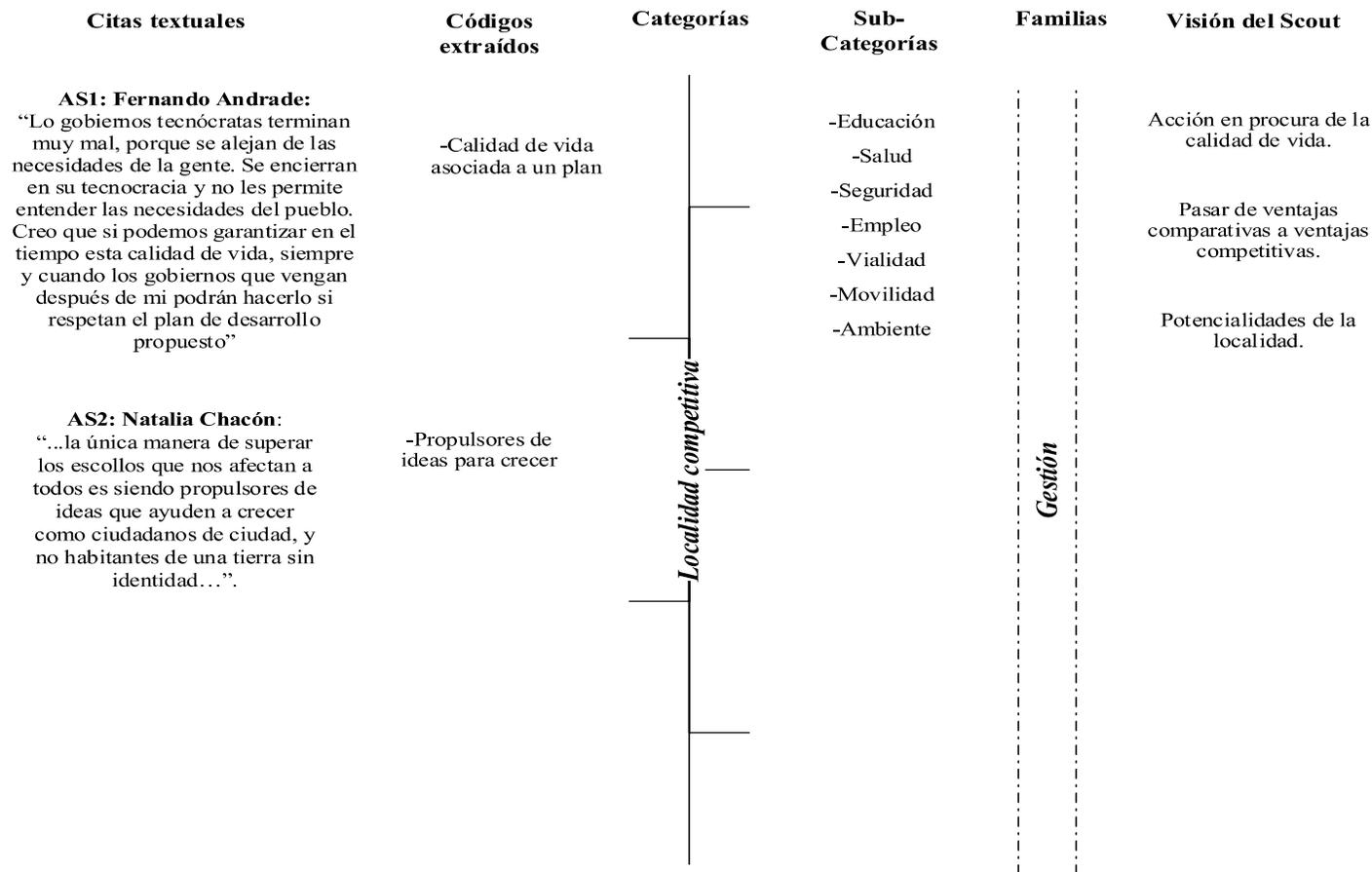


Gráfico N° 3. Categorización discurso actores sociales de la gestión pública local. Fuente: Elaboración propia.

5. Conclusiones

Entre las conclusiones que la investigación puede adelantar se encuentra el hecho de que la herramienta benchmarking permite establecer pares de referencia. A través de esta herramienta, se puede determinar quiénes son los similares en el área de las competencias, identificar una metodología para la recolección y análisis de los datos, encontrar “la brecha” existente, visualizar perspectivas de desempeño, clarificar metas operativas, diseñar planes viables, y además reajustar la estructura referencial.

A través del benchmarking es posible redimensionar y rediseñar la formulación de políticas públicas locales, las cuales pueden resultar más beneficiosas para las comunidades y los ciudadanos en virtud de la capacidad que tienen éstas de ser escrutadoras de calidad de los servicios básicos que provee la localidad. De igual forma, el benchmarking insta, mediante diferentes estrategias, a mejoras sobre la base de la identificación focalizada de los problemas actuales y de la identificación de las necesidades futuras que bien pudieran presentarse. En este sentido, tomando en consideración los insumos y procedimientos en la gestión pública, el benchmarking es una herramienta que

permite esculpir procesos de manera sistemática y continúa en pro de innovación, además de brindar una evaluación de los servicios que presta y productos que otorga la gestión pública local frente a las mejores prácticas de sus símiles.

Por otro lado, entre los hallazgos encontrados se puede compartir el hecho de que la localidad construye oportunidades de crecimiento y desarrollo en la medida en que las dimensiones estudiadas – benchmarking y gestión pública local- actúen en forma coordinada y con suficiente autonomía, es decir aplicar técnicas gerenciales y decisiones estratégicas direccionadas a los procesos medulares de la gestión pública local: la formulación presupuestaria y el diseño de políticas públicas autónomas.

En el específico de la gestión pública local venezolana, según la interpretación del discurso -brindado por sus actores sociales- se hace necesario enfrentar la ausencia de modernidad en cuanto a procesos de acercamiento a la ciudadanía. La instrumentación del benchmarking es una oportunidad para aprender y visibilizar la gestión gubernamental. Otro hallazgo muestra que es posible rediseñar la gestión pública local mediante el benchmarking, dado que se convierte en una verdadera escuela de aprendizaje y cátedra empresarial al lograr la integración de experiencia con propuestas de innovadoras, permitiendo más eficiencia y transparencia en los procesos gerenciales.

La propuesta del benchmarking como herramienta gerencial para la gestión pública local se traduce en oportunidad en la medida que la gestión gubernamental asuma el compromiso de querer visibilizar las bondades de la localidad, considerando la posibilidad de generar espacios para servicios competitivos y fórmulas de crecimiento sostenido. Para ello, el benchmarking es

una excelente opción en la construcción de ambos.

6. Referencias

- Camp, Robert C. (2002), *Bechmarking: O caminho da Qualidade Total*. Pioneira.
- Diesing, Paul. (1971). *Patterns of discovery in the social sciences*. Chicago: Aldine-Atherton, Inc.
- Echeverri, Sandra. (2016). *Reflexiones sobre participación y gestión pública local (entrevista en profundidad)*. Editorial FACES-UC, Venezuela.
- Gadamer, Hans. (1988). *Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica*. Salamanca, España.
- Monsalve, Sandra. (2016). *Reflexiones sobre participación y gestión pública local (entrevista en profundidad)*. Editorial FACES-UC, Venezuela.
- Morín, Edgar. (2002). *Introducción a una política del hombre*. Sociología/Política. 1era Edición. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.
- Ricoeur, Paul. (1969). *El conflicto de las interpretaciones. Ensayos de hermenéutica*. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A, Primera Reimpresión.
- Strauss, Anselm, y Corbin Juliet. (2002). *Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada*. Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- Vegas M., Hilarión (2016). *Gestión pública local, gobernanza y participación. Una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela*. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, Valencia. Venezuela.