

UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRIA EN CIENCIAS POLÍTICAS
MENCIÓN GERENCIA PÚBLICA

GESTIÓN MUNICIPAL ESTRATEGICA
DIAGNOSTICO SITUCIONAL DEL MUNICIPIO LIBERTADOR
DEL ESTADO CARABOBO

Autor: Janitis Del C. Arocha Manzo

Tutor: José Ángel Ferrerira

Valencia, Julio 2003

RESUMEN

La presente investigación se realiza bajo el enfoque de las profundas transformaciones políticas, económicas y sociales que se suceden en el mundo contemporáneo, bajo este contexto, surge en Venezuela la reestructuración de las complejas relaciones entre el Estado y la sociedad la cual pasa por el proceso de descentralización, que constituye una de las características de la modernización del Estado, es por ello, que el objetivo de la investigación es determinar la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo, con respecto a la orientación de las políticas públicas y si éstas responden a las necesidades de la población y están encaminada hacia una gestión pública municipal estratégica, así mismo, se puede decir que la investigación se incorpora dentro del tipo de estudios de diagnóstico; toda vez que estuvo orientado a intentar captar, reconocer y evaluar, sobre la realidad, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión, cuyo resultado más resaltante fue la adecuación del gobierno local para gerenciar las políticas públicas que resulten de un balance de gestión que satisfaga las demandas sociales, igualmente el estudio y análisis de una metodología de gerencia estratégica pública, que de respuesta a la complejidad del sistema social, así mismo, el estudio de la orientación e implementación del plan de gestión, así como la formación y competencia de la gerencia municipal que permitan la direccionalidad de las políticas públicas que deben ser diseñadas para cumplir con el propósito de la intervención pública

INTRODUCCIÓN

Los procesos de transformación que afectan al Estado contemporáneo, los cambios en su relación con la sociedad y las revisiones consecuentes en los modos de gestionar la cosa pública, han creado nuevos espacios de enorme fertilidad para obtener capacidades que permitan mejorar el desarrollo gerencial y humano.

La sociedad se encuentra sometida como pocas veces, a contradictorias fuerzas. Fuerzas culturales que arrastran hacia la ruptura de los lazos de solidaridad social y que reclaman por el predominio de lo individual, tanto como que rescatan el valor de la diversidad social y el respeto a la diferencia. Fuerzas económicas que provocan desintegración y fragmentación social pero que proclaman promesas de crecimiento. Fuerzas políticas que, aunque bajo formas sutiles, inducen la legitimación del autoritarismo, junto con un consenso casi universal sobre la necesidad de la democracia y la libertad. Tras estas fuerzas contradictorias se promueve a su vez la transformación del Estado.

Bajo estos marcos, la modernización administrativa del Estado constituye una tarea indispensable. De la reducción de estructura y personal, el problema se traslada a cómo dotar la institucionalidad estatal de nuevas capacidades para incrementar la fortaleza y eficacia del Estado. Esto presupone un Estado dotado de capacidades estratégicas y a la vez adaptativas, que puedan solucionar problemas, anticipar y resolver conflictos y ejercitar su autoridad con el máximo de legitimidad.

En este sentido, la apertura de los canales políticos - institucionales de representación y participación ciudadana, la reorganización de la administración pública y la redefinición del papel del Estado en la economía, emergen como los imperativos para emprender el camino hacia la modernización.

Bajo este contexto, surge en Venezuela la reestructuración de las complejas relaciones entre el Estado y la sociedad, la cual pasa por el proceso de descentralización, que constituye una de las características de la modernización del Estado. Dicho proceso comprende no sólo una transferencia de poder político, desde el gobierno central hacia instancia locales, sino también la transferencia de otro conjunto de funciones de orden social y cultural cuyas decisiones y capacidad de ejecución se derivaban del nivel central. De esta manera, se está produciendo paralelamente a la descentralización política, la descentralización de políticas y programas que exigen el desarrollo de una capacidad de

gestión, tanto en el nivel regional como en el local; así mismo, el proceso exige transformaciones en las organizaciones locales y en la capacidad gerencial que es necesario definir para poder insertarse con éxito en la dinámica cambiante y competitiva del nuevo milenio.

Las premisas administrativas y particularmente los nuevos paradigmas de la gerencia de la sociedad post capitalista llevadas a las esferas de lo público con sus propias reglas de implementación hacia una administración pública gerencial, constituyen la base teórica de una nueva orientación de la gestión pública.

En este enfoque, se realiza la presente investigación, la cual tiene como objetivo general analizar la situación actual de la gestión pública municipal, con respecto a la orientación de las políticas públicas y, determinar si éstas responden a las necesidades de la población y están encaminada hacia una gestión pública municipal estratégica, con la finalidad de presentar alternativas o propuestas de acción que permitan elevar la eficiencia de la gerencia municipal. Se sugiere para efectos de esta investigación el estudio de los componentes del municipio relacionados con el aspecto geográfico, el desarrollo humano y la capacidad administrativa.

Por otro lado, la investigación científica que se plantea realizar requiere que se establezca un orden metodológico, en el cual, los hechos, los resultados y las evidencias encontradas en relación a en la gestión pública del municipio, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad. En concordancia con el planteamiento del problema, se puede decir que dicha investigación se incorpora dentro del tipo de estudios de diagnóstico, toda vez que éste está orientado a intentar captar, reconocer y evaluar sobre la realidad, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión y avanzar en su resolución, para poder determinar o proponer los cambios a que diera lugar. A partir del estudio se puede establecer un pronóstico de la situación; y en tal sentido presentar alternativas o propuestas de acción que permita orientar las políticas municipales hacia la eficiencia gerencial.

La investigación se orienta hacia la incorporación de un diseño de investigación mixta toda vez que la información que se precisa se observará y recolectará de la realidad, en su situación natural a través de entrevistas, encuestas y observación directa, hasta

analizar e interpretar los resultados de la misma en función de confrontarlos con las premisas teóricas.

El estudio se ubica dentro del diseño no experimental, diagnóstico descriptivo. Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es describir con precisión la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo.

La realización del trabajo comprende cinco capítulos, que se detallan a continuación:

El capítulo I, se realizó para caracterizar el planteamiento del problema, identificar los objetivos de la investigación, motivar la justificación teórica, y la delimitación del estudio. El capítulo II, define las bases teóricas del estudio. El capítulo III consiste en la definición de la metodología, diseño de la investigación, diseños de los instrumentos, población y muestra del estudio. El capítulo IV, contiene el análisis de los resultados, y en el capítulo V, se plantea las conclusiones y recomendaciones de la investigación.

CAPITULO I

DEFINICIÓN DEL PROBLEMA A INVESTIGAR

Contexto Mundial Signado por la Incertidumbre

Cambios inéditos de enorme amplitud y de gran profundidad están recorriendo el mundo hacia fines del Siglo XX transformándolo estructuralmente. Se hallan en curso revoluciones tecnológicas simultáneas en áreas económicas básicas que afectan a la producción de la mayor parte de los bienes y servicios, existe en desarrollo transformaciones substanciales en la geopolítica mundial.

Junto a la revolución tecnológica y política esta cambiando la estructura básica de la economía mundial, en el cual existen grandes bloques económicos o un “sistema de bloques regionales de comercio”, bloques que presentan aperturas muy amplias del comercio interior, pero fuertes obstrucciones y barreras ante quienes quieren llegar desde afuera a los mismos.

Estas y otras transformaciones se están produciendo en medio de un contexto de interrelaciones, dentro de las cuales se destaca la internacionalización de la economía, la cual ha convertido al planeta en una Aldea Global.

La velocidad de las transformaciones no tienen parangón en la historia, los cambios del presente se confunden con el futuro, porque las distancias son acortadas por un ritmo de cambio inédito. El carácter contradictorio de los procesos de transformación es evidenciado en múltiples signos. La revolución tecnológica abierta en tantos frentes es una promesa de avance, el desarrollo ciego y no regulado de la tecnología puede contribuir al desmoronamiento rápido de sistemas de equilibrio ecológicos vitales, entre otros. Los cambios políticos internacionales llevan en general un signo positivo y abren amplias posibilidades a la democratización, sin embargo, al mismo tiempo, han renacido ultranacionalismos propios de otros siglos. Los cambios económicos, prometedores de cooperación internacional y ampliación de mercados, han sido acompañados por otro lado de recrudescimiento de los proteccionismo y las guerras económicas. Por otra parte, se ha demostrado que el tipo de crecimiento económico producido se da junto con un decrecimiento de los empleos. Numerosas democracias, nuevas o antiguas, corren serio peligro con dificultades económicas y sociales, los peligros surgen cuando el impulso en pro de la participación choca con sistemas inflexibles.

El contexto mundial presenta, pues, direcciones claramente opuestas. Avances en ciertas direcciones con potencialidades importantes y, al mismo tiempo, pronunciadas dificultades de fondo.

Contexto Nacional

El proceso de descentralización iniciado en Venezuela, ha llevado consigo un fortalecimiento de ciertas esferas de la sociedad civil, de los poderes regionales y locales; sin embargo, en la actualidad gran parte de los municipios se encuentran sometidos a rápidos y variables cambios, pero que al mismo tiempo no poseen la estructura organizacional y administrativa adecuada, el personal técnico y directivo idóneo y, fundamentalmente, un claro conocimiento del tipo de tarea y actividades que tienen que ejecutar para alcanzar sus objetivos y cumplir los compromisos con las comunidades.

En este sentido, el proceso de globalización en sí mismo, es un proceso dinámico, tanto tecnológico, económico, social, político etc., que tienen un impacto directo en la función pública del Estado, y por ende en el Municipio.

La falta de una visión clara del proceso de globalización por parte de la alta y media gerencia, puede traer como resultado acciones aisladas e incoherentes que repercuten en el proceso de toma de decisiones.

El proceso de globalización requiere que la función pública y la gerencia municipal logren:

- Fortalecer y profundizar la democracia.
- Promover y apoyar la organización y desarrollo de la sociedad civil.
- Crear condiciones favorables para la participación de la sociedad y favorecer la preparación para la competencia en conocimiento y creatividad.

Sin embargo, en medio de este proceso, la gerencia municipal es la llamada a adaptarse rápidamente a los cambios que se están produciendo, por ser el ente que más fácilmente puede llegar al ciudadano, y que debe perseguir los cambios institucionales en la conducción de los gobiernos locales, tomando en consideración las características particulares del proceso de globalización.

Si la gerencia municipal no responde oportuna y efectivamente a los procesos de cambios del entorno económico, social, político del proceso de globalización, se estaría frente a la pérdida de una oportunidad para adaptar al país a los nuevos tiempos, la cual es determinada por la capacidad de competir, y esto está relacionado estrechamente con la posibilidad de acceder a estos cambios, transformando y reestructurando la función pública del municipio, la cual debe orientar sus políticas hacia las nuevas realidades, con claros criterios de las ventajas tanto comparativas como las competitivas.

Para poder llevar adelante los nuevos roles del municipio y un modelo renovado de interrelación Municipio - Sociedad Civil es necesario pensar el problema desde nuevos niveles de análisis.

Se están produciendo cambios revolucionarios en las Ciencias Gerenciales. Existe una verdadera ruptura conceptual en este campo. Un paradigma que dominó durante mucho tiempo los estilos gerenciales y los diseños organizacionales está siendo reemplazado por otro emergente. El nuevo paradigma gerencial está siendo incorporado en la práctica por algunas organizaciones de avanzadas.

El encuentro de la función pública municipal con el nuevo paradigma gerencial, es una de las grandes direcciones para hacer «reingeniería gubernamental local». Este encuentro no debe producirse de manera neutra, sino en el marco de una búsqueda que intente poner el nuevo paradigma al servicio de los roles que el municipio debería cumplir. Roles ligado a la competitividad, al desarrollo, a la democratización, a la equidad, al fortalecimiento de la sociedad civil y la participación.

Es por ello, que los lineamientos institucionales y gerenciales básicos de la Función Pública Municipal deben contemplar aspectos como los siguientes:

- a) Concentración del Gobierno Municipal en la realización de un proceso eficiente de formulación, monitoreo, evaluación, y retroalimentación de las políticas públicas.
- b) Creación de un municipio red en lugar de un municipio pirámide.

- c) Modelos organizacionales flexibles.
- d) Desarrollo de las capacidades para la administración intergubernamental.
- e) Un nuevo estilo gerencial público.
- f) Revalorización del personal.
- g) Focalización en el ciudadano.
- h) Cultura corporativa pública.
- i) Credibilidad.

La gestión pública requiere una forma diferente de diseñar y hacer gobierno, implica que la gerencia pública tenga una visión compartida del municipio, que es necesario delinear y construir; requiere procesar problemas de la realidad y ser mucho más eficiente en su abordaje y solución. Representa una nueva forma de planificar, al considerar al entorno y a los actores, de ahí el uso del concepto situacional, el diseño de escenarios y el análisis estratégico. Conlleva a ser un gobierno realmente democrático que comparta el poder y facilite con responsabilidad, la participación de la gente organizada.

De esta forma, la concepción de la planificación en el sector público es menos abstracta y más participativa. El plan de gobierno requiere entonces, conformar equipos multidisciplinarios y contar con la capacidad de gerenciar estratégicamente.

Lo que está planteado es una nueva forma de pensar lo público, un nuevo paradigma público que sea capaz de planificar estratégicamente la relación Estado, empresa, mercado.

No hay duda que cada vez más los gobiernos y los ciudadanos requieren de enfoques alternativos sólidos e innovadores para enfrentar el futuro, cargado de incertidumbre, para prevenir el futuro. Los efectos que en lo social está generando el patrón de crecimiento inspirados en la función rectora del mercado y en el debilitamiento del Estado, requiere reinventar al Estado, revalorizando el papel que éste juega en la sociedad.

Ahora bien, el ejercicio del gobierno y en especial el gobierno municipal, está condicionado por un conjunto de variables que harán más o menos favorable el contexto en el cual se desarrollará la gestión. Estas variables o factores, caracterizan al sistema que intenta gobernar como un sistema social complejo. Por lo general los gobernantes desconocen o ignoran estas características del sistema social, a pesar que éstas son determinantes en los resultados de la gestión.

Las carencias de los gobiernos municipales se caracterizan por no tener direccionalidad, es decir hay ausencia de un plan de gestión; ausencia de diseños estratégicos o construcción de la viabilidad a lo que luce inviable; baja responsabilidad de gobierno; escasa o nula vinculación plan - presupuesto y baja capacidad de gobierno.

La planificación estratégica pública puede constituirse como una herramienta para producir cambios profundos de diseñar, y hacer gobiernos municipales más eficientes; puede apoyar el proceso de construir una visión y dar direccionalidad a la gestión de gobierno, orientando su gestión para que responda a las expectativas y necesidades de la gente.

DELIMITACIÓN Y ALCANCE DEL PROBLEMA

Delimitación:

El estudio se propone efectuar un diagnóstico descriptivo de la gestión pública del Municipio Libertador. Circunscribiéndose la realidad analizada, al periodo que abarca la gestión actual durante el año 2001.

La investigación permitirá efectuar un análisis situacional tanto de las unidades técnico - administrativa, unidades de recursos humanos, unidades de control y evaluación, así como de consultas a las comunidades, con la finalidad que sirva de apoyo para la formulación de las políticas públicas municipales.

FORMULACIÓN DEL PROBLEMA

¿Responden las políticas públicas de la gestión municipal al desarrollo estratégico del municipio?

Sistematización del Problema

1. ¿Cómo es el proceso de implementación de las políticas públicas del municipio?
2. ¿Cómo es la estructura organizativa del municipio?
3. ¿Cuál es la capacidad administrativa del municipio?
4. ¿Cuál es la credibilidad de la gestión municipal?
5. ¿Ha producido algún cambio en la gerencia municipal los nuevos paradigmas gerenciales?

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

Objetivo General

Determinar la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo, con respecto a la orientación de las políticas públicas y si éstas responden a las necesidades de la población y están encaminada hacia una gestión pública municipal estratégica

Objetivos Específicos

1. Determinar la capacidad administrativa de la gerencia municipal
2. Identificar los procesos que orientan la implementación del plan de gestión
3. Determinar el nivel de formación y competencia de la gerencia municipal

IMPORTANCIA Y JUSTIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

La investigación se realiza bajo el enfoque de las profundas transformaciones políticas, económicas y sociales que se suceden en el mundo contemporáneo. En este escenario, las transformaciones de la sociedad implican la incursión de nuevos actores sociales, nuevas racionalidades, nuevas estrategias gerenciales.

El progreso tecnológico, se define como base de una racionalidad que procura sustituir la gestión estática y concentrada, por una gestión dinámica y descentralizada. En este sentido, la apertura de los canales políticos - institucionales de representación y participación ciudadana, la reorganización de la administración pública y la redefinición del papel del Estado en la economía, emergen como los imperativos para emprender el camino hacia la modernización.

Bajo este contexto, surge en Venezuela la reestructuración de las complejas relaciones entre el Estado y la sociedad la cual pasa por el proceso de descentralización, que constituye una de las características de la modernización del Estado. Dicho proceso comprende no sólo una transferencia de poder político, desde el gobierno central hacia instancias locales, sino también la transferencia de otro conjunto de funciones de orden social y cultural cuyas decisiones y capacidad de ejecución se derivaban del nivel central. De esta manera, se está produciendo paralelamente a la descentralización política, la descentralización de políticas y programas que exigen el desarrollo de una capacidad de gestión, tanto en el nivel regional como en el local; así mismo, el proceso exige transformaciones en las organizaciones locales y en la capacidad gerencial que es necesario definir para poder insertarse con éxito en la dinámica cambiante y competitiva del nuevo milenio.

CAPITULO II

MARCO REFERENCIAL DE ANÁLISIS

CONSIDERACIONES GENERALES

El Proceso de Globalización.

La globalización puede definirse como el crecimiento de la actividad económica trascendiendo las fronteras nacionales y regionales. Encuentra su expresión en los movimientos crecientes de bienes y servicios, a través del comercio y la inversión, y de la migración humana a través de dicha fronteras, así como el intercambio de información en tiempo real. Es impulsada por actores económicos individuales en búsqueda de mayores ganancias bajo la presión de la competencia (Ugarteche, 1997, Pág.25).

En términos de funcionamiento de una economía globalizada y operando con las nuevas reglas de juego, surge la teoría liberal de OHME bajo el argumento, sic “que las grandes empresas tienen que volver a aprender el arte de la invención, donde se debe efectuar economías de escala mundiales con productos hechos a la medida del consumidor de los mercados claves, con el cual el nuevo orden económico está regido por los consumidores, quienes son cada día más exigentes” (Ibid. Pag 28).

El Agotamiento de un Modelo

Durante las décadas de los 40 a los 70 muchos países de América Latina, incluyendo a Venezuela, se industrializaron, “allí el sector público creció con el objetivo principal de planear el desarrollo económico y montar o controlar los servicios de infraestructura” (Keinert y Castro, 1997, Pág.240)

En este sentido, el Estado cumplió un papel fundamental, se instituyeron medidas proteccionistas para la industria nacional y se crearon mecanismos de transferencia intersectorial de la renta de la agricultura hacia la industria, para estimular la industrialización. Se adoptaron como medidas prioritarias el cierre de la economía y la

reserva del mercado nacional. De allí que el resultado fue “una industria en general poco eficiente, escasamente competitiva, poco creativa y sin estrategias de desarrollo científico y tecnológico consistente”. (Ibid, Pág.287).

Ya en los años 70 podía observarse señales claras del agotamiento del modelo de Sustitución de Importaciones. El déficit público había crecido y los gastos estatales sobrepasaban los rendimientos tributarios. Las crisis de los años 70 y 80 marcan el agotamiento del modelo de intervención del Estado, con el colapso del patrón de financiamiento estatal en un marco de crisis fiscal. Por lo que, con la crisis del Estado, se diseña un marco donde el sujeto del cambio pasa a ser la gran empresa, a través de estrategias de globalización de mercados y productos.

El Debate Estado - Mercado.

Al mismo tiempo que se abre el debate sobre globalización, se ha abierto una discusión entre Estado y mercado. Este debate, se ha tornado en una discusión “en torno a las regulaciones del Estado y al mercado como regulador, más que en torno a las protecciones propiamente dichas, y al Estado como agente económico” (ob. cit., Pág.32).

Es por ello, que la crítica hacia el Estado se hace desde la teoría del *Public Choice* en donde el argumento de Wolf Buchanan (1988) y otros es que en los países en vías de desarrollo existe una gran diversidad de países, pero que en la gran mayoría la economía está dirigida. Por lo tanto, la no intervención estatal es lo que produce los mejores resultados en los países en desarrollo.

Lo que puede resumirse en la propuesta teórica de Wolf, sobre la corriente anti - estatista es, en primer lugar, la existencia de dos criterios que sirven para juzgar el fracaso o el éxito del mercado. El primer criterio esta basado en:

Eficiencia: Los resultados del mercado pueden llamarse eficientes si los beneficios totales que generan no se pueden obtener a menor costo, o no

se pueden obtener más ganancias al mismo nivel de costo. En ambos casos, los beneficios totales deben ser mayores que los costos asociados con ellos si el resultado se va a considerar eficiente. Esto se refiere a la eficiencia estática. La eficiencia dinámica, se relaciona con la capacidad de los mercados libres, u otros arreglos institucionales, para promover nuevas tecnologías que reducen costos, mejora la calidad del producto, o crea nuevos productos para el mercado y los promueve a un costo menor que otras formas de producción (Wolf, 1988, pág 15)

El segundo criterio para juzgar los resultados del mercado esta basado en, la **equidad distributiva**, la cual es más compleja de medir y valorar. En este sentido, se plantea que la intervención del Estado en el mercado libre ocurre por insatisfacciones con la distribución del ingreso. Wolf propone que el sentido de equidad es variado porque puede querer decir igualdad de resultado o igualdad de oportunidades.

En todo caso, la discusión abierta en los últimos tiempos tiene que ver con un nuevo mundo e interrelacionado, en donde los países intercambian la mayor parte de los bienes existentes en el comercio internacional. A esa interrelación se le llama globalización. En este sentido, desde el punto de vista de la teoría de los mercados, “la eficiencia es el problema central y la equidad es dejada de lado por problemas de definición” (Ugarteche, ob.cit, Pág.42)

Reformas Políticas

Desde el comienzo de los años noventa, el mundo ha vivido profundos cambios en su organización política. Donde se creyó firmemente en la bipolaridad democracia/comunismo, fue cambiada o sustituida por la democracia con una visión occidental. Estos cambios y sus consecuencias tienen un impacto profundo en todo el globo.

Por su parte, los cambios surgidos de la desaparición de fronteras políticas se han sentido en todas las naciones del mundo. En América Latina se ha producido un cambio

similar, “estos cambios en áreas o en las estructuras económicas y la necesidad de entrar en armonía con la economía mundial han contribuido a centrar la atención en el desarrollo de las jerarquías y estructura política”. (Miere, 1996, Pág. 45).

Aunque ha habido mucha discusión sobre los cambios en la arena política, el incesante cambio en las estructuras económicas y la toma de decisiones ha sido el fenómeno más detenidamente estudiado. Por un buen tiempo pareció estar de moda argumentar que los mercados libres funcionarían, siempre que el proceso de su implantación no tuviera obstáculos o que los actores fueran todos racionales. Sin embargo, la evidencia no es tan clara en la actualidad. “Existen áreas donde el mercado puede funcionar con efectividad si las señales de precios son transparentes, y existen otras donde el mecanismo de mercado no funciona. Esto ha puesto en duda la naturaleza misma del papel del Estado en el desarrollo económico”. (Ibidem, Pág. 47).

Reformas Económicas

El derrumbe del comunismo ha despertado una fe ciega en la sabiduría del mercado. Se pensó que una política de liberación de mercado era el remedio para la cura de años de mala gerencia económica. Es obvio que la reestructuración económica se ha convertido en desarrollo necesario en casi todos los países. Los cambios en el régimen comercial global, el rejuvenecimiento industrial, la difusión de la tecnología y la movilidad de la fuerza de trabajo, son los parámetros de los cambios estructurales que acompañan la transformación económica en todas partes del globo. En este sentido, las nuevas economías industrializadas exitosas tienen acceso al mercado y a un régimen comercial más abierto. El debate sobre si las exportaciones impulsan el crecimiento o si las inversiones promueven el crecimiento está lejos de darse por concluido. Por su parte, la agenda política misma ha cambiado en la medida en que los países se han agrupado. En el ámbito económico, el regionalismo se ha

impuesto como una forma usual, porque los países se han dado cuenta de las implicaciones políticas de la reestructuración económica, del ingreso al mercado y del impacto de la fuerza de trabajo. Es por ello, que el regionalismo es el nuevo fenómeno, tanto en la esfera económica como en la política. En la arena económica, la tesis del multilateralismo se ha debilitado ante la convicción de que los países deben agruparse para su bienestar económico.

Nuevo Patrón Tecnológico

Lo que esta en marcha desde los años setenta no es una continuación del paradigma tecno económico existente hasta entonces, sino un cambio de paradigma tecno - económico. Según señala Pérez, (1996, Pág. 26) “el paradigma es reemplazado por otro, el cual redefine los conocimientos acumulados y sitúa la ciencia en cuestión en una trayectoria nueva y fructífera. Un paradigma tecno económico representa el nuevo modelo rector del progreso tecnológico comercial durante varios decenios. Es un modelo de sentido común para identificar y desarrollar productos y procesos productivos y económicamente rentables, partiendo de la gama de los tecnológicamente viables”.

El nuevo patrón tecnológico deja de ser un grupo de máquinas y se transforma en un modo de observar y de vivir la realidad, de la misma manera que la máquina de vapor no sólo surgió de un contexto social, sino que además ayudó a configurar ese contexto. Al nuevo patrón tecnológico se le puede entender “como un orden basado en un conjunto de tecnologías específicas que imponen su lógica y sus ritmos al contexto social de donde se origina, se organiza y regulan relaciones de producción, de trabajo, pautas de consumo, e incluso el estilo cultural predominante de vida”. (Ibidem, Pág. 57)

En este sentido, se está al frente de la coexistencia y contradicción de dos modos de producción, el maquinal y el nuevo patrón tecnológico, el resultado de los elementos

contradictorios, será decisivo para el curso de la nueva era, lo que se ha dado por llamar la etapa posmoderna.

Por otra parte, el momento de transición de un modo de producción a otro, ha originado reacciones de algunos observadores, en el sentido que, la próxima guerra que se establezca sería una guerra económica entre aquellos países que logren hacer más rápido esta transición. Si esto es así, entonces estamos en presencia de que lo económico es la continuación de la guerra por otros medios. La práctica económica deja de ser así una materia relativa a la determinación de los ingresos, precios, y ganancia, y se transforma en asunto de seguridad nacional.

Por otro lado, la idea de que el proceso industrializador corresponde a un juego no planeado, es decir, para los economistas que proponen que los procesos de transformación económica debe realizarse sin intervención política, es un tema para la discusión, ya que la economía funcionando a su libre voluntad no existe. De manera que una economía no interferida no existe y, por lo tanto es imposible; de lo que se trata, es de establecer quién y cómo se interfiere en la economía, que por lo demás no es un problema económico sino político. Por consiguiente, si la economía es política, entonces la política es economía, si entender a la política como algo más allá de transformar lo social y lo cual debe reordenar, entonces las innovaciones, lo que incluye las tecnologías, producen nuevos intereses y nuevos conflictos; en tanto, estos conflictos no se resuelvan por la vía violenta, lo político tiene que ocupar un papel importante en la construcción social. A su vez, en los momentos de aceleración del nuevo proceso tecnológico, se alteran las relaciones que corresponden al modo de producción que lo antecede, pero no lo está ordenando políticamente, ya que los valores políticos que deberían predominar no están contruidos aún, o existe mucha confusión al respecto.

EVOLUCIÓN DE UNA TENDENCIA

Un Nuevo Modelo de Integración

El creciente dinamismo en los procesos de integración de América Latina es una nota distintiva de la década de los noventa. Los esfuerzos para la integración económica, en su sentido más amplio, forman hoy parte de la política de casi todos los países de la región que se encuentran comprometidos en diversos procesos de libre comercio recíproco, y que a su vez, vienen adoptando acciones complementarias para incrementar sus relaciones con los países de su entorno geográfico, intensificando así su interdependencia económica en la región.

Si observamos la realidad Latinoamericana de los años 90, podemos concluir que es una sociedad carente de un paradigma propio, capaz de ordenar sus problemas y aspiraciones. El paradigma importado en los años 80 estuvo ajeno a esta realidad y por ello el fracaso de las políticas públicas y económicas – sociales que caracterizan a la región.

A todas las consecuencias negativas que esto ha generado hay que agregarle además, el poco avance del pensamiento regional en el sentido que hay “riesgo de caer en el neopositivismo que evade la discusión sustantiva, crítica, abierta de los objetivos sociales para sustituirla por un análisis supuestamente objetivo y científico de la economía de mercado, adosado a simples formalismos electorales” (Ibarra, ob.cit, Pág. 46).

Palacios coincide con el intelectual Carlos Fuentes, en la necesidad de un pensamiento propio, el cual ha expresado que el paradigma buscado tiene que surgir de nosotros mismos, ya que “por primera vez en nuestra modernidad no podemos decir: ¡ah, el modelo francés! ¡El modelo británico! ¡El modelo soviético! ¡El modelo norteamericano!. Tenemos que decir: el modelo nuestro, el modelo que tome en cuenta nuestro pasado. Este es un enorme problema; “crear modelos de desarrollo cónsonos con lo que hemos sido, con lo que somos y con lo que queremos ser” (Ibarra, ob.cit, Pág. 49).

Cualquiera que sea su orientación teórica e ideológica, el paradigma de desarrollo para América Latina tendrá que reconocer las nuevas realidades de la coyuntura histórica que vive el mundo en esta última década del siglo XX. Se trata de un período marcado por el cambio súbito y la incertidumbre, donde los nuevos modelos que recorren el mundo son

fuerzas inéditas que se manifiestan más poderosas que las “ voluntades nacionales e individuales y que por lo tanto están condicionando la evolución del escenario económico internacional” (Ibarra, ob.cit, Pág. 56), dichas fuerzas, sin embargo, no son meros entes conceptuales, sino que se corresponden a tendencias generadas en el seno de las actividades y de los procesos realizados cotidianamente por agentes concretos que son hoy los protagonistas centrales del vasto espectáculo de la economía global que opera a lo largo y ancho del planeta.

El nacimiento de ese nuevo orden está siendo condicionado y orientado por la evolución de las tendencias mundiales dominantes, en particular la globalización. Esta corresponde a la extensión realmente planetaria de las “operaciones de las grandes firmas multinacionales a través de la inversión productiva” (Ibidem, Pág. 59), lo cual está generando cambios substanciales en la división internacional del trabajo que había prevalecido hasta ahora.

Democracia Representativa

En los últimos años, dos temas importantes han emergido en la arena política. El primero se refiere a la adopción de ideales democráticos. El segundo se refiere a los tipos de democracia que se propugnan como nuevas verdades políticas.

Para definir la democracia se pueden explorar dos extremos. La definición estrecha, según Schumpeter (1971, Pág. 343) sostiene, que democracia “es aquel sistema institucional, para llegar a las decisiones políticas, en el que los individuos adquieren el poder de decidir por medio de una lucha de competencia por el voto del pueblo. Según esta definición, está claro que el sufragio universal otorga a los políticos un mandato para

governar y que no existe ningún mecanismo para conocer las preferencias de los votantes entre dos elecciones. Sin embargo, existe una definición más amplia formulada por David Held, recogida por Sorenson (1993, pág. 13) la cual se encuentra en el extremo opuesto. Held tiene una visión amplia de la democracia donde sostiene que “los individuos deberían tener derechos y obligaciones iguales, en el marco de las especificaciones del sistema que genera y limita sus oportunidades, siempre y cuando no utilice este sistema para negar los derechos de otros” En este sistema, el Estado es responsable y la sociedad civil se organiza siguiendo patrones democráticos.

Cualquiera que sea la definición de democracia, existe tres condiciones: competencia, participación y libertades, que determinan el sistema dentro del cual puede ser entendida (Ibidem , Pág. 19). Lo que limita al tipo de democracia es el nivel en que cada uno de esos parámetros puede funcionar. “Donde existe pura competencia con participación y derechos cívicos limitados, se está más próximo al modelo shumpeteriano; donde los tres elementos alcanzan niveles altos, se está más cerca del modelo de Held” (Kuman, 1994, Pág. 65)

La agenda política representa sólo una cara del proceso de reforma que se ha venido desarrollando en la arena global. La dimensión política de la reforma determina cómo el poder y sus beneficios materiales son repartidos en la comunidad. De allí que los argumentos económicos a favor de una sociedad más equitativa representen una faceta igualmente importante del ejercicio global de reestructuración. Según Peter H. Smith (1994, Pág. 57) “...más democracia implican tareas más amplias de distribución sobre una base comunitaria más compleja”. Los procesos democráticos despiertan deseos de mayor elección en la vida económica, al igual que en la vida política. Este aumento de opciones es “producto del cambio de preferencia, como ocurre en la competencia por el voto en la del terreno político” (Ídem). En consecuencia, la necesidad de reformas económicas aparece en conjunto con las reformas políticas. Sin embargo, los cambios que se están llevando a cabo generan en la sociedad la demanda inevitable por mayor influencia en el proceso político. La pregunta es, entonces, cuál es el tipo de democracia que acompañará el proceso de reformas económicas. Este proceso de democratización puede avanzar en tres direcciones diferentes, la competencia, la participación y la liberalización, lo que la

experiencia ha demostrado es que las reformas económicas pueden ser impuesta antes que reclamadas.

Democracia Participativa

Bajo la rúbrica de teorías de la democracia participativa se incluyen las nociones de un variado conjunto de autores que, partiendo de tradiciones diversas, coinciden en resaltar la necesidad de retomar el ideal de una participación ciudadana libre e igual en los asuntos públicos. Sin embargo, sé esta en presencia de propuestas bastante distintas según los autores: desde una participación del pueblo en los asuntos públicos la cual se entiende como un ejercicio directo del poder, o bien, inspiradas por la concepción marxista de la democracia. (Guevara, 1995, Pág. 78)

Se trata, en términos generales, de una manera alternativa de entender la democracia que consiste en preponderar la búsqueda del bien común sobre la persecución de los fines privados de los individuos. Frente a la tradición predominante, que concibe fundamentalmente la democracia como la entendía Schumpeter. La democracia no consiste sólo en un proceso para autorizar el gobierno de las mayorías, un conjunto de procedimientos para la toma de decisiones políticas, o un conjunto de procedimientos para agregar las preferencias y los intereses individuales. “Debe ser un proceso de deliberación, de persuasión y de decisión, a través del cual se busque crear y mantener una vida en común” (Guevara, 1995, Pág. 81).

En términos generales, los autores de la democracia comunitaria encuentran insuficiente la participación en las actuales democracias representativa. Sin la oportunidad de participar directamente en los asuntos públicos, la ciudadanía no es más que un ejercicio limitado y pasivo. “La participación de los individuos en espacios públicos tales como reuniones o las asambleas, potencian la educación cívica, el sentido de responsabilidad

moral para la comunidad y un realce de las posibilidades individuales para la acción en la comunidad” (Ibidem, Pág. 98).

La participación plena del individuo en la política local y nacional se entiende como un bien en sí mismo, como una actividad virtuosa que conduce al desarrollo de sentimientos y actitudes cooperadoras. Teóricos de la deliberación como J. Mansbridge, resaltan “la participación activa en el debate público produce recursos intelectuales y emocionales para aceptar o tolerar las decisiones difíciles y comprender las razones (Ibidem, Pág.95).

Instancias Locales.

La globalización económica, en tanto fenómeno fundamental de estas últimas décadas, trae consigo otro fenómeno como es el localismo y el fragmentarismo, además de la integración regional de los mercados.

Es este sentido, “se verifica el fortalecimiento de las instancias locales de poder como contrapartida al fenómeno de la globalización y del consecuentemente debilitamiento de los Estados nacionales” (Keinet y Castro, 1996, Pág. 103).

Es por ello, que los gobiernos locales o municipales están obligados a responder a un ambiente competitivo y de constante cambio, en donde las políticas de desarrollo están siendo concebidas en las instancias locales. Así, entendida la globalización, y la consecuente creación de bloques regionales, se fortalecen las instancias locales de poder. Las competencias que antes pertenecían al ámbito nacional o central parecen “más pertinente hoy, encomendadas a las instancias locales de poder”, las cuales están en mejor conocimiento de las comunidades que deben atender. (Keinet y Castro, 1996, Pág. 105). Esto obedece a que los órganos del poder local están más próximos, tanto geográfica, como políticamente, a la población que conforma su entorno.

Con la integración regional, el espacio local “...asume un importante rol como centro de innovación político administrativo y como agente de relaciones internacionales. El ambiente competitivo involucra también a las organizaciones públicas locales, que dejan de remitirse al Estado nacional y comienza a competir a escala regional. La mayor

autonomía que comienza a tener las instancias locales garantiza condiciones para desarrollar fórmulas alternativas de la gestión pública, especialmente en lo que se refiere a la cooperación pública - privada, pública - sociedad, pública - pública” (Ibidem, Pág. 105)

Interpretar tanto al proceso de globalización como de integración, puede estimular, de esta forma, iniciativas para elevar la calidad de los servicios públicos, aumentar las posibilidades de innovación y perfeccionamiento de la gestión pública e introducir competitividad entre los gobiernos locales.

REFORMA DEL ESTADO

La Descentralización y el Estado Contemporáneo

El Estado contemporáneo en el mundo occidental puede decirse que es un Estado descentralizado o en vías de descentralización, es decir, un Estado en el cual “...las fuerzas centrífugas en la distribución territorial del poder público, están más activas que las fuerzas centrípetas” (Feo La Cruz, 1993, Pág. 5)

El proceso de descentralización política es, en todo caso, el signo de los Estados occidentales de estos tiempos, siendo el producto más importante de la democratización progresiva de las sociedades, la cual no sólo se reduce a la elección de los representantes en los respectivos niveles estatales, sino que se configura como un sistema de vida social y política, donde la persona humana y sus derechos y garantías están en el centro de la organización político - social, con marcada tendencia a la previsión de nuevas y más efectivas formas de participación ciudadana en el gobierno de las comunidades.

La Descentralización Política

La descentralización política del Estado contemporáneo es ante “...todo un proceso de carácter político que tiene que ver con la distribución territorial del poder público, entre entidades políticas dotadas de autonomía y gobierno propio”. (Ibidem, Pág. 10)

En los actuales momentos, a la descentralización se le debe entender como un fenómeno básicamente político, que responde a la necesidad de búsqueda de más niveles de autonomía en las sociedades modernas. En este sentido, lo que caracteriza al proceso de descentralización es que tiene que ver con gobiernos democráticos, de lo contrario no tendría sentido el proceso de descentralización.

La descentralización como proceso político, es un “...producto de la democratización política, al punto de que sin democracia como régimen político, no cabe hablar ni es posible la descentralización” (Ibidem Pág.- 19).

Objetivos de la Descentralización

Se pueden señalar los siguientes:

1. Políticos

Orientados hacia la participación de las comunidades en las decisiones del Estado. La población se vería más estimulada activa y decisiva a participar en la medida que los responsables de la toma de decisiones y ejecución de políticas estuviesen más cercanos y suficientemente definidos, al haber una clara responsabilidad política de los gobernantes.

Según la teoría de Olmos (1995,pag 54), se sostiene que a medida que la participación ciudadana, bien sea por la vía del voto u otro, se tiene más posibilidades de incidir en los resultados (debido a lo relativamente pequeño del número de participante), en consecuencia el ciudadano estaría más inclinado a participar.

2. Administrativos

Constituyen el logro esencial de la descentralización. La transferencia progresiva de competencias, o de responsabilidades, de mano de la función gubernamental centralizada de la administración pública, hacia los Estados y Municipios, constituyen una vía de acercamiento de los ciudadanos a los centros de decisión. Esto estará dado por:

- Más funciones de administración en entes más cercanos a la población podrían ser mejor atendidos, es decir la sociedad no tiene que dirigir sus demandas al gobierno central, sino que tiene la posibilidad de dirigirla a sus gobiernos locales y regionales, los cuales podrán exigir una gestión más eficiente.
- Menos funciones administrativas en el gobierno central, le permite concentrarse en las decisiones de carácter estratégicos.

Cambios de los Canales Políticos Institucionales

Participación Ciudadana

La participación ciudadana está vinculada a la complementación de la democracia representativa con la democracia participativa, a la reforma del Estado y a la redefinición de las relaciones de los entes gubernamentales con la comunidad.

Esta nueva forma de participación, se plantea en medio de un cuadro general difícil, en donde ejerce influencia el pesimismo frente a un futuro democrático, la desconfianza frente a los partidos políticos como expresión de intereses colectivos, el incremento de la población en situación de pobreza, la globalización como hecho ineludible, el surgimiento del municipio como instancia importante para la conquista de mejores niveles de vida y como fuente de articulación de la gestión vecinal, pública y privada en la vida local.

En este contexto, la participación, es decir, los diversos mecanismos e instancias que posee la sociedad para incidir en las estructuras estatales y las políticas públicas,

requieren de cambios significativos, en la cultura y la conducta política de las autoridades y de la población en general.

La participación ciudadana, representa una ruptura con el Estado clientelar que ha caracterizado al país por años. Ella, permitirá superar la idea generalizada de exigir del Estado todos los derechos sin contrapartida en materia de deberes, mediante la conquista de la ciudadanía en la cotidianidad. Por otra parte, resulta necesario lograr la confluencia de todos los actores sociales locales sobre planes y proyectos específicos de carácter estratégicos a ser ejecutados en torno al municipio como lugar de encuentro de las iniciativas públicas, privadas y de la comunidad, a partir de una información veraz y completa sobre los asuntos municipales.

EL MUNICIPIO

Antecedentes

En Venezuela, el régimen municipal venezolano vigente, entendido como el conjunto de disposiciones de distinta jerarquía y naturaleza mediante las cuales se establece la organización de las entidades locales, y se estatuyen los órganos y funciones para su gobierno y administración, se sustenta en la Constitución sancionada en 1961, cuyos principios generales se encuentran desarrollados, en primer término, en la Ley Orgánica de Régimen Municipal sancionada originalmente en 1978 y reformada en 1984 y 1989, así como, en otros instrumentos legislativos nacionales aplicables, también como en la legislación de los estados sobre organización municipal y división político territorial, y en las ordenanzas y demás instrumentos jurídicos propios del municipio.

La Constitución de la República sancionada en 1961 recogió la más importante innovación al sistema municipal tradicional, al consagrar al municipio como la unidad primaria y autónoma de la organización nacional, corrigiéndose así la incongruencia hasta entonces presente en el ordenamiento, de municipios de simples demarcaciones territoriales, dentro de una categoría administrativa territorial llamada distrito, y carentes de autonomía, sin personería jurídica ni atributos hacendísticos, sin poder de ordenanza ni órganos de representación.

La reordenación municipal consagrada en la carta fundamental de 1961 quedó, sin embargo, diferida hasta tanto se dictara la legislación orgánica en ella prevista, para desarrollar los principios constitucionales sobre organización de los municipios y demás entidades locales, por efecto de la primera disposición transitoria de la Constitución. En 1978 fue sancionada la Ley Orgánica de Régimen Municipal, pero se incluyó en ella una disposición transitoria que dejaba diferida nuevamente la reordenación municipal, en su aspecto político territorial, hasta tanto las asambleas legislativas procedieran a dictar las respectivas leyes estatales, proceso que sólo quedó cumplido en 1988, después de una reforma puntual de la Ley Orgánica en 1984, concebida para prorrogar el lapso de sanción de las señaladas leyes estatales.

En 1989 la ley Orgánica experimentó una significativa reforma parcial, cuya más notable innovación fue la definición de las ramas ejecutiva y deliberante del Poder Público Municipal, cada una con órganos propios de origen electivo: el Alcalde y el Consejo, con asignación de funciones distintas. La reforma impuso con carácter general la conocida modalidad de atribución de la presidencia del Consejo al Alcalde.

Base Constitucional del Régimen Municipal

En la Constitución aprobada en diciembre de 1999 quedó enlazado la definición del municipio en dos elementos transcendentales: el carácter de unidad política primaria, la

cualidad autonómica. Por el primer carácter, el municipio quedó constituido en el elemento a partir del cual se construye la organización político - territorial nacional; por el segundo, se le denota de un atributo del Capítulo IV de la Constitución, y particularmente en su Artículo 168. En la Constitución no sólo se consagra en un precepto la autonomía municipal, sino que se establece el contenido irreductible que se deriva de esa cualidad autonómica que se atribuye al ente. En efecto, en el texto constitucional se define la autonomía municipal y comprende, una autonomía política “la elección de sus autoridades”; una autonomía administrativa “la libre gestión de las materias de su competencia”, y una autonomía fiscal “la creación, recaudación e inversión de sus ingresos”. Por lo demás, en las dos últimas manifestaciones o contenidos de la autonomía municipal, el contenido administrativo y el fiscal, se encuentra comprendida la potestad normativa, al lado de la mera gestión, es decir, el poder, no sólo de actuar en un sentido gestionario directo, prestacional, sino también el poder de crear normas jurídicas para fines regulatorios generales.

En la Constitución se consagra un postulado sobre la forma y naturaleza de la organización que corresponde al municipio en todo caso la organización municipal “será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local”, (Art. 169), lo que es, en definitiva, una expresión del principio de autogobierno, congruente con el contenido específico de la autonomía.

En la Constitución no se impuso la división de los estados en distritos y éstos en municipio, sino que se consagró, al municipio como unidad fundamental, y se dejó a las normas legales la posibilidad de agrupación.

Sin embargo, existen distintos tipos de entidades locales de acuerdo a su escala y funciones. La Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) define y caracteriza estas entidades de acuerdo al Art 13. de la siguiente forma:

1. Los Municipios: que son la unidad política primaria y autónoma de la organización estatal, y tiene por finalidad el eficaz gobierno y administración de los intereses particulares de la entidad. La autonomía municipal establecida en la legislación abarca la elección de las autoridades, la libre gestión de las materias de sus competencias y la creación, recaudación y administración de sus ingresos. (art. 17)

2. Los Distritos Metropolitanos: son entidades públicas y con carácter permanente, formadas por la unión de dos o más municipios debido al aumento de sus centros urbanos capitales y al crecimiento, por consiguiente, de la complejidad política, social, económica y territorial de la entidad así formada. (art.24)
3. Las Parroquias: son demarcaciones de carácter local dentro del territorio de un Municipio cuyo objeto es la descentralización de la administración municipal. Cabe destacar que, de acuerdo a la legislación vigente en materia municipal y electoral, las parroquias constituyen un mecanismo idóneo para canalizar la participación ciudadana hacia las autoridades municipales, haciéndolas más organizadas y efectiva. (art. 32)
4. Las Mancomunidades: son entidades locales, no necesariamente permanentes, creadas mediante acuerdos de dos o más municipios con el objeto de prestar determinados servicios municipales. Por lo tanto, la Mancomunidad es un acuerdo para la solución de algún problema en particular, en el cual se deben precisar: el nombre, el objeto y domicilio de la Mancomunidad, los fines para los cuales se crea, el tiempo de su vigencia, los aportes a que se obligan las entidades que la crean, y la composición de su organismo directivo, la forma de designarlo, sus facultades y responsabilidad. (art. 28)

Adicionalmente la Ley prevé la creación de entes descentralizados municipales, con el objeto de lograr una mayor eficiencia en el cumplimiento de sus funciones, tales como Institutos Autónomos, Empresas y Fundaciones y Asociaciones Civiles. Estos resulta una opción de gran utilidad para la prestación de servicios que son competencia de los municipios y que difícilmente pueden ser prestados por éstos directamente.

Competencia Municipal

La Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) en su artículo 36 agrupa la competencia municipal en aquellas que le son propias al municipio y aquellas en la que éste

cooperará con el Poder Nacional. Entre las materias de competencia propia del Municipio pueden destacarse:

1. Acueductos, cloacas, drenaje y tratamiento de agua.
2. Distribución y venta de electricidad y gas.
3. Elaboración y aprobación de los Planes de Desarrollo Urbano Local (PDUL), la vigilancia del cumplimiento de los planes nacionales y regionales de ordenamiento territorial y ordenación urbanística.
4. Promoción y fomento de viviendas, parques, jardines, plazas, balneario, sitios de recreación y deporte, pavimentación de las vías públicas urbanas.
5. Arquitectura civil, nomenclatura y ornato público.
6. Ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías urbanas.
7. Transporte público urbano.
8. Abastos, matadero, mercados y en general lo relativo al abastecimiento
9. Espectáculos públicos y publicidad comercial.

Asimismo la Ley determina ciertas materias en las que el municipio comparte competencia con el Poder Nacional, (art. 37) entre las cuales destacan:

1. Salubridad pública, control de condiciones sanitarias de alimentos y bebidas, policía sanitaria, etc.
2. Atención primaria de salud de carácter preventivo, curativo y rehabilitador, sanidad de urgencia, educación sanitaria, planificación familiar y control epidemiológico.
3. Prestación de los servicios sociales de bienestar de la población, especialmente de la infancia, juventud, tercera edad, minusválidos, etc.
4. Organización y asistencia técnica en los procesos de industrialización y comercialización de productos propios de la localidad, promoción de cooperativas y otras formas de autogestión
5. Construcción y conservación de caminos rurales.

Como se observa las competencias compartidas entre los poderes Nacional y Local están referidas a servicios de orden superior y especializados, los cuales requieren de grandes inversiones, infraestructura y normativas de carácter nacional.

La Ley igualmente señala en el Art. 36 que los municipios deberán prestar “todas aquellos servicios públicos que contribuyan a satisfacer las necesidades y aspiraciones de la

comunidad”. Pero además, el legislador previó que los municipios pudieran no estar en capacidad de prestar todos los servicios públicos municipales que se derivan del artículo anterior, de manera que estableció un número de servicios mínimos que deben garantizar a los vecinos de las comunidades de su territorio. Se prevé también que las obligaciones mínimas se refieren no solamente a la prestación de los servicios mínimos en cuanto a su cantidad, ya que puede darse el caso de que el servicio se preste de una manera deficiente, es decir se estaría hablando de calidad.

Por otro lado, se establece la posibilidad de prestación de estos servicios por parte de otros organismos de cualquier nivel gubernamental. Esto indica que la labor del Municipio se centra en garantizar la prestación de los servicios y no en su participación directa. Todo lo cual conlleva a introducir en el campo de la administración local el concepto de gerencia, el cual aporta las herramientas de gestión y negociación con otros organismos con el objeto de cubrir las necesidades básicas de la población.

Estructura Administrativa de Apoyo a la Alcaldía

Para el cumplimiento de las atribuciones especificadas en la LORM, el Alcalde cuenta normalmente con dependencias orgánicas y entes descentralizados bajo su responsabilidad tutelar (existe solo en aquellos municipios grandes y algunos municipios intermedios). Se trata de órganos en los cuales se sustenta para llevar a cabo funciones y que, en términos generales, dependen directamente de éste sin una organización jerárquica equilibrada que optimice los procesos y los resultados.

Esto puede deberse a que LORM atribuye una serie de funciones al Alcalde y por los cuales éste es el único responsable. La limitada experiencia que existe en Venezuela respecto a esta modalidad de Gobierno Local ha determinado una escasa especialización en esta materia, no sólo en lo que respecta a los recursos humanos, sino también a los sistemas de organizacionales, funcionales, mecanismos y

técnicas de gerencia y planificación del desarrollo municipal, todo lo cual ha influido en la poca equilibrada organización del Gobierno Municipal (Tobio, 1996, pag 29)

La Participación de la Comunidad en la Normativa Vigente

Una de las novedades de la Constitución del 99 es su llamamiento a la participación: el artículo 70, que trata esta materia, habla inclusive del “...protagonismo del pueblo en el ejercicio de su soberanía”. Esta participación se quiere canalizar no solo en la materia electoral, invitando a la gente a que vote o que forme parte de las mesas de votación, sino tomando parte en los referendos y hasta convocándolos. Se puede leer en el artículo 62 el interés de la Constitución en que los ciudadanos participen en lo social. Igualmente el artículo 6 establece el carácter democrático y participativo del gobierno y las entidades políticas que la componen, así mismo el artículo 132 en cuanto a los deberes de los ciudadanos en participar en la vida política, civil y comunitaria del país, al igual que el artículo 67 referentes a los derechos de los ciudadanos en asociarse con fines políticos, mediante métodos democráticos de organización. Por otro lado, en la LORM se incluye un capítulo relativo a la participación de la comunidad, lo cual constituye el marco de referencia en materia de participación.

En la Ley, se expresa la participación de las comunidades en materia propia de la vida local a través de tres (3) vías de participación.

- 1) Mediante el flujo de información que le deben suministrar los municipios y distritos sobre sus actividades y con finalidad de promover la participación (Art. 168 y 169)

- 2) Por medio del fortalecimiento y desarrollo de Asociaciones de Vecinos, las cuales se constituirán en órganos con personalidad jurídica propia y estarán orientadas a la defensa de los intereses colectivos (Arts. 170 al 174)
- 3) Por medio de la conformación de Parroquias que no son más que “demarcaciones de carácter local creadas con el objeto de descentralizar la administración municipal, promover la participación ciudadana y mejorar la prestación de servicio. (Arts. 32 al 35) Sin embargo, se le ha dado en los últimos tiempos gran importancia a la participación comunal en los asuntos pertinentes a la vida local, a través del Reglamento Parcial N° 1 de la LORM referente a las Asociaciones de Vecinos. (Ibidem, Pág. 42).

En el artículo 5 se especifican dos conjuntos de atribuciones que resulta necesario resaltar:

1. las que tiene que ver con la función planificadora, como por ejemplo la proposición a los organismos centrales, sectoriales y regionales, de planes y programas para el mejoramiento de los servicios públicos y, además, la solicitud de áreas destinadas a servicios públicos de diversa índole como los educacionales, asistenciales, recreativos y de infraestructura
2. las que van dirigidas a las tareas de control, como la vigilancia por el fiel cumplimiento de las normas y ordenanzas, la fiscalización sanitaria, de la prestación de servicios públicos, etc.

Estas atribuciones resumen las posibilidades de la participación de la comunidad organizada en la planificación y gestión de los gobiernos locales, encontrándose legalmente clara y sustentada la relación gobierno - ciudadano, tanto en LORM como en el Reglamento. La participación puede ocurrir en los procesos previos (de planificación), durante la ejecución de una determinada obra, servicio, etc., o en forma posterior a través de la vigilancia del cumplimiento de sus competencias por parte de los órganos municipales. (ob,cit).

LOS PARADIGMAS GERENCIALES EN LA GESTIÓN MUNICIPAL

Hacia un Nuevo Paradigma

Hablar de nuevos paradigmas implica hablar de cambio. Los paradigmas son los supuestos fundamentales que explican cómo funcionan las organizaciones. Cuando un paradigma cambia, establece nuevas condiciones y supuestos que traen consigo retos y oportunidades. El éxito de cada persona y organización dependerá del entendimiento y adaptación a los nuevos paradigmas.

De acuerdo a Valdes (1996,Pág 32), citando a Kuhm, el cual estableció que en el campo de la ciencia y el conocimiento los paradigmas son “un conjunto de hipótesis fundamentales sobre la naturaleza del mundo que comparten todos los que tienen una relación directa con esa ciencia o disciplina. Un paradigma es un marco de pensamiento o un esquema de referencia para explicar y entender ciertos aspectos de la realidad”.

Un cambio de paradigma comienza a gestarse cuando “se acumulan un exceso de cuestiones que salen del marco ordinario y el paradigma actual no puede explicar. Éste es cuestionado de manera continua, y bajo ciertas circunstancias, puede surgir una nueva y poderosa evidencia que explique las contradicciones aparentes introduciendo un principio, una nueva perspectiva, un nuevo paradigma. Al provocar la creación de una nueva teoría, más comprensiva, el resultado no es destructivo, sino instructivo. A fin de cuenta, un nuevo paradigma genera conocimiento, nuevos datos, y por lo tanto, nueva información”
(obi.cit)

El Nuevo Paradigma: El Conocimiento

Valdes cita a varios autores en el que se establece distintos criterios sobre el nuevo paradigma, Peter Drucker lo denomina La sociedad Poscapitalista, Daniel Bell la llama La sociedad Posindustrial, Taichi Sakaiya lo nombra La Sociedad del Conocimiento, Alvin Toffler lo reconoce como La Nueva Economía del Conocimiento. Sin embargo, todos coinciden en que la sociedad que pensaba que la mayoría de los recursos eran abundantes e inagotables y que la riqueza dependía de su explotación, esta evolucionando a una sociedad consciente de que los recursos naturales en todo el mundo se están agotando y que la única fuente de riqueza será el saber y el conocimiento humano.

El factor de producción que controlará todo, que sustituirá los factores tradicionales de producción e inclusive generará la riqueza de una empresa, estado o país, será el conocimiento. Éste, junto con la inteligencia, podrá sustituir cualquier insumo o carencia y será el principal mecanismo que consolidará la nueva economía (Ibidem, Pág. 56)

Es por ello, que la principal función de las organizaciones, según Valdes, será la de hacer que el conocimiento sea productivo, es decir, el conocimiento iniciará una “verdadera revolución en la gestión administrativa de cualquier organización y en el factor liderazgo. La administración de la inteligencia cambiará la forma como se conceptualiza la organización misma. La rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan será la nueva fuente de ventajas competitivas. El principal reto de la gerencia será desarrollar el capital intelectual y estructurar y sistematizar el conocimiento desarrollando dentro de la misma organización” (Ibidem, Pág. 65)

Las Nuevas Estructuras Organizacionales

Los modelos de administración se basan en una estructura piramidal. La causa principal “... es que este tipo de estructura se asemeja a la estructura de clases que reina en la sociedad” (Ibidem, Pág. 78). Uno de los grandes errores de estos modelos radica en que se trata de encontrar las fuerzas sociales y políticas que rodean a las organizaciones y se afirma que “... éstas deben ajustarse a los valores y expectativas sociales de la época” (Ibidem, Pág. 87).

En este sentido, el plan básico de la pirámide como estructura es la jerarquía, la cual es precisamente la que evita que la organización pueda reaccionar rápidamente a los nuevos paradigmas de la organización. Esta estructura jerárquica trae consigo varios problemas, entre ellos “el diseño de organigramas, en el cual la organización se diseña por funciones o departamentos, por producto o servicio, o por cliente. El segundo problema surge cuando la organización comienza a crecer, en este sentido, la organización establece niveles adicionales de administración, lo que a su vez provoca un crecimiento de los gastos generales, a la par aumenta la distancia entre los niveles bajos y de dirección, lo cual entorpece la toma de decisiones.

El tercer problema surge debido a la lucha por el poder y a los esquemas de corrupción que se generan por la misma estructura jerárquica, es por ello que, el poder se ve reflejado en la posesión de la información privilegiada; entre otros, los esquemas de corrupción pueden ser definidos como los procedimientos alternos que emergen en beneficio de alguna área de la organización.

El cuarto problema surge de la comunicación, en donde el poder real de la organización lo tiene quien controla la información.

El otro problema es el de la libertad, en donde la organización se conduce con autoritarismo; y por último surge el problema más serio en la organización y es el que está relacionado con las circunstancias de que todas las áreas directas o indirectamente participan del proceso, pero ninguna es responsable de todo el proceso, lo que implica la burocracia. La burocracia trata de asegurar que las operaciones sean continuas y el proceso fluido y hace todavía más rígida la estructura. (Ibidem, Pág. 90-95).

Las bases del nuevo pensamiento se dirigen a que la organización no debe existir sino como parte de una realidad más amplia, apoyada y nutrida por un sistema superior del

que dependen: la nación, la cultura, la economía mundial, el sistema político. Desde este punto de vista “...la misión de la organización no la deciden simplemente sus miembros, sino que en gran medida está dada por su pertenencia a un sistema más grande” (Ibidem, Pág. 110).

Un entorno organizacional no puede comprenderse en su totalidad, si se trata de separar todas sus partes, si se estudia aisladamente y luego se junta. El enfoque sistémico señala, que una organización no es solamente la suma de sus partes, sino que además es la interacción entre ellas y con el medio ambiente al que pertenece.

Para ejemplificar esta situación, dentro de una organización existen tres sistemas que la están afectando directa o indirectamente:

- El primero de esos sistemas es la organización misma, donde en teoría se tiene todo el control y se pueden influir directamente sobre los cambios y rumbo a seguir.
- El segundo es el medio ambiente donde opera la organización, que es la zona donde ella participa directamente y que de una u otra manera tiene cierta injerencia, o sea, una área de influencia o negociación, como pueden ser los clientes.
- El tercero, es un suprasistema donde la organización no tiene ningún tipo de influencia, pero los cambios en el sistema la pueden afectar.

Hoy más que nunca, y como cuestión de supervivencia, la organización tiene que pensar en términos totales. Debe tomar en cuenta todos los factores y los elementos incluidos en los tres sistemas: el propio como organización, el de su mismo sector, y el medio ambiente global. (Ibidem, Pág. 123).

La base del nuevo pensamiento organizacional se puede resumir en la creación de un pensamiento dinámico. Uno de los ingredientes más importante de este nuevo pensamiento radica en “manejar el conocimiento como un activo dentro de la organización. Las teorías del conocimiento aseguran, que la rapidez con que los individuos y las organizaciones aprendan se convertirá en la única ventaja competitiva.

En este sentido, las nuevas estructuras organizacionales, tiene alguno factores en común que guían la reestructuración organizacional:

- La organización se estructura por equipos de trabajo en sus distintas modalidades. Los miembros del equipo pueden tomar decisiones en todo

lo relacionado con su equipo de trabajo. Las evaluaciones de desempeño están determinadas por los logros y objetivos obtenidos por el equipo y por el esfuerzo individual.

- La nueva forma de trabajar es por medio de la unión de esfuerzos independientes e interdependientes que se estructura en forma de red. El éxito de las redes se debe a dos conceptos organizacionales: El trabajo en equipo, como unidad básica donde un grupo de personas laboran de manera enfocada, motivadas y capacitadas para alcanzar metas compartidas; y redes de trabajo, donde estos equipos se vinculan para trabajar unidos con un propósito común.
- La información es fluida y democrática, y se comparte por medio de sistemas de trabajo conectados por sistemas de red.
- La organización es dinámica, se produce una constante reorganización, en el sentido de una reconfiguración perpetua de las estructuras de los equipos de proyecto y de la estructura en red. Esto se logra mediante: valores compartidos en toda la organización, una orientación clara de los resultados, información oportuna del entorno, un proceso de evaluación constante, y un proceso de planeación interactiva que orienta constantemente el rumbo de la organización.
- La misión y la visión serán las piezas claves en el funcionamiento y la dirección de la organización (Ibidem, Pág. 145-148).

La Planificación Estratégica

La teoría de la planificación está sustentada en los postulados de la ciencia económica, donde se considera como único recurso escaso el de tipo económico.

Según Matus la idea de planificación se incorpora en América Latina, alrededor de los años 40 y “aparece como el producto de un proceso intelectual que, en su origen, se proponía explorar el futuro mediante una metodología en proyecciones” (Matus, 1993, Pág. 7)

Se pueden caracterizar los primeros esfuerzos en Latinoamérica, como una fase cuyo eje giró en torno a la formación de conciencia en amplios grupos intelectuales de la región. De acuerdo a ello, la realidad económica al trascender los factores aparentes del estancamiento, previnieron el interés hacia este tipo de análisis en organismos nacionales y plantearon que la planificación era un instrumento eficaz para alcanzar consenso alrededor de los problemas básicos.

Sin embargo, distintos acontecimientos, llevaron a pensar que quizás no había sido correctamente evaluada la viabilidad sociopolítica para realizar los planes y reformas que impulsaban las oficinas de planificación de los países del continente. A partir, de esto, se empieza en América Latina un abordaje de los problemas partiendo de la elaboración de la técnica de proyecciones.

Actualmente lo que está planteado en relación a la intervención de lo público es distinguir las características de un sistema social complejo, en donde la realidad que se intenta gobernar está integrada por un conjunto de actores, los cuales pueden ser aliados u opositores, esa realidad es objeto de diferentes percepciones e interpretaciones de esos actores, la cual está conformada por problemas en un ambiente donde influyen un conjunto de leyes naturales y un sistema social impregnado de normas, creencias, valores, intereses de carácter estrictamente social, existencia de diferentes recursos, económicos, políticos, organizativos y cognoscitivos y finalmente, una cultura política dinámica.

Estas características del sistema social complejo son señaladas en el método de planificación estratégica pública de Carlos Matus (1993) en el cual se desenvuelve todas las acciones en el campo de lo público.

Para Matus la planificación “comprende una estrategia y una táctica, además de una tarea de formación de conciencia y otra de acción material. Ni en la formulación de una estrategia, ni en el diseño táctico puede prevalecer la racionalidad formal, pues el mundo restringido de lo técnico

no constituye un agente social válido que pueda imponerse en el plano material. (Ibidem, Pág. 91)

Al mismo tiempo, Matus caracteriza la planificación estratégica pública desde una perspectiva situacional de los cuales se distingue los siguientes elementos:

- a. Es un proceso que precede y preside la acción de gobierno: en otras palabras, se anticipa a la acción y ajusta, corrige, reformula en la acción, haciendo uso del cálculo técnico y del cálculo político, es decir sobre los problemas del plan y de las circunstancias que condiciona actuar sobre los mismos.
- b. Planifican diferentes actores; aliados y oponentes: no solo planifica el gobierno, planifican actores aliados y oponentes al gobierno, se le denomina cálculo estratégico del plan.
- c. Abordaje de la dimensión política: reconocer la realidad que se intenta gobernar existen actores sociales que también planifican y ponen en práctica acciones para concretar proyectos y programas, se le denomina cálculo del análisis estratégico.
- d. Se consideran otros recursos que también son escasos: la planificación estratégica pública plantea un enfoque del uso de los recursos en el proceso de planificación en el ámbito de gobierno, en este sentido, existen recursos políticos, conocimiento científico de los problemas claves de la acción de gobierno, capacidad organizativa institucional o personal, recursos económicos para acometer el plan de gobierno.
- e. El elemento central es el problema: el cual se define como una divergencia entre el ser y el debe ser o como una situación insatisfactoria.
- f. Proyecto de gobierno: se refiere al plan de gestión del gobierno, el cual establece la direccionalidad de la intervención pública.
- g. Gobernabilidad: referidas al control o no del gobernante sobre las causas de un problema.
- h. Capacidad de gobierno: referidos a la facultad de dirigir y gerenciar el proyecto de gobierno, al conjunto de técnicas, métodos, destrezas y habilidades de un actor y su equipo de gobierno, las cuales se resumen en dos grandes componentes; capacidad personal que la constituyen el capital intelectual y capacidad administrativa relacionada con la estructura organizacional.

- i. El concepto de momento: el cual se define como la instancia por la que recorre un proceso que no tiene inicio ni fin definido. (Ibidem. Pág 115)

Por otro lado, la planificación estratégica, de acuerdo a Humberto Serna, (1997) es un proceso que debe conducir a una manera de pensar estratégica, a la creación de un sistema gerencial inspirado en una cultura estratégica.

Gerencia Intergubernamental

El concepto de gerencia intergubernamental tiene tres características que lo distinguen de las relaciones intergubernamentales: 1) Un enfoque de solución de problemas; 2) Comportamiento estratégico y de manejo de problemas; y 3) Redes de comunicación.

Estas características de la gerencia intergubernamental son importantes ya que permiten ir más allá que la simple descripción de relaciones que ocurren dentro del sistema intergubernamental, proporcionando más bien un marco dentro del cual se enfocan los problemas de la gerencia en el sistema intergubernamental.

Una de las premisas es que el papel del gerente público no es tanto cumplir metas como más bien crear un entorno en el cual las metas se puedan cumplir. El problema está en cómo lograr esto, si se toma en cuenta que gran parte de la actividad del sector público no puede ser cumplida por una sola organización que actúa aisladamente. “La gerencia intergubernamental se percibe como un cambio de la preocupación para comprender las relaciones entre los actores en el escenario intergubernamental. (Mandell, 1993, Pág. 186).

La idea de que los programas públicos sean ejecutados a través de redes intergubernamentales amplía enormemente el conocimiento de los problemas. La idea de la red interorganizacional se basa en el logro de programas dentro de un sistema de entidades organizacionales interdependientes, en lugar de una entidad organizacional individual, los conceptos de jerarquía, los canales de autoridad definidos, los procesos de control, definición de tareas y otros conceptos tradicionales de gerencia ya no son aplicables.

La Esencia del Nuevo Liderazgo

El liderazgo es un fenómeno social que está constituido por dos elementos inseparables: el que influye y los que son influidos. Sin embargo la interrelación entre el líder y sus seguidores evoluciona constantemente tratando de adaptarse a los "...continuos y discontinuos cambios en el entorno y a las nuevas condiciones mundiales. Hoy el mundo es cada vez más complejo y ésta lo hace más dependiente de los líderes" (Valdés, Ob.cit, Pág. 176-178). Warren Bennis, uno de los principales estudiosos del liderazgo, sostiene "no podemos funcionar sin líderes. La calidad de nuestras vidas depende de ellos. Los líderes son importantes porque son los responsables de la efectividad de las organizaciones. Las naciones no pueden progresar sin una visión común y los líderes son los que la deben proporcionar." (en Valdes, Pág 209)

El concepto de liderazgo, en su más pura esencia y concepción, no ha cambiado a través del tiempo, sólo ha evolucionado en su forma. En relación con los cambios actuales Kurt Biendenkopf, intelectual alemán, dice: "el fracaso de los líderes actuales se debe a la falta de una nueva conceptualización de las cosas, las respuestas antiguas son obsoletas y los líderes insisten en utilizarlas." (Ibidem, Pág. 178)

El Factor Humano En La Organización.

En la era industrial, se consideraba que los recursos estratégicos fundamentales para el desarrollo de las organizaciones, eran el capital y la tecnología, en esta perspectiva la organización se conformaba únicamente por obtener utilidades a través de la más eficiente utilización de estos. Hoy la visión se ha ampliado, se reconoce que los recursos estratégicos van mucho más allá y tiene que ver con el manejo de la información, la capacidad de aprendizaje y la creatividad que pueden desarrollar.

Se empieza a aceptar que para que la organización sobreviva y se desarrolle debe "...revalorar y estimular el desarrollo de los seres humanos que la integran" (Gallardo,

Alonso, 1996 Pág. 2). Efectivamente, como lo señala Senge, (1992, Pág. 343) “destruir la complejidad y el dinamismo en el mundo, el trabajo y la generación de valor se vincula más con el proceso de aprendizaje y de autorenovación, que promueven la existencia de sujetos libres y conscientes de su ser, responsable y crítico en su hacer”.

Bajo esta visión, las organizaciones que cobrarán relevancia en el futuro “serán aquellas que descubran y fomenten el entusiasmo, la capacidad de aprendizaje en equipos; organizaciones que promuevan la capacidad creativa de los involucrados”

(Ibidem, Pág. 8).

De esta manera se podrá comprender a la organización de una forma integral con sus dos componentes básicos y complementarios; el elemento racional u objetivo y el irracional o subjetivo (Uriz, 1994, Pág. 85).

Por un lado, se le observará como una racionalidad que se cristaliza en una estructura que da certidumbre, ya que se mueve en el ámbito del orden y del saber, que aporta consistencia interna y control, propicia la adaptación a su ambiente externo, centra sus energías sobre unos objetivos y de ese modo contribuye decisivamente a su eficiencia y éxito en el entorno que opera. Por otro lado, se le reconocerá en su componente no racional, en cuanto que también se mueve el ámbito del querer y rompe con el orden previamente establecido. Aquí aporta vitalidad, energía, inconformidad y agresividad precisas para afirmarse frente a las necesidades del entorno, con una mejor respuesta al reto que éstas le presenta, pues no se limita a dar una respuesta convencional a las demandas explícitas del entorno, sino que afirma frente a ellas con un proyecto capaz de satisfacer, tanto a esas necesidades como a las suyas propias (Gallardo, Alonso, ob.cit 1996, Pág. 4).

La Calidad en los Servicios Públicos

Se ha comenzado a hablar con mucha insistencia sobre la calidad de los servicios públicos, y en este sentido, se ha recurrido al pensamiento y prácticas que hasta ahora han sido principalmente del dominio del sector privado, conocido como la gerencia de los recursos humanos, los términos de cambio cultural y calidad. Es por ello que se habla sobre servicios públicos flexibles, de alta calidad y sensible a las necesidades de los consumidores.

Sin embargo, ¿qué es la calidad en los servicios públicos? Para Pollit, explicar la calidad de los servicios públicos pasa por precisar algunas disciplinas, debido a que el término se emplea para fines sumamente diferentes. En primer lugar, "...están los políticos en el poder, ansiosos por restringir el gasto y asegurar al público que los servicios básicos no están siendo afectados. Luego están los gerentes y administradores, obligados a actuar según lo establecidos por los políticos. Y por último están los profesionales del servicio público". (Pollit, 1993 Pág. 298). Cada uno de estos grupos tiene su propio enfoque característico en torno a la definición de la calidad. El uso político del tema es más vago o impreciso, buscando frecuentemente que todo lo bueno que les ocurra es un ejemplo de mejoría de calidad; la referencia de los políticos a la calidad son fáciles de hallar, pero las definiciones que soporten una prueba son escasas. Lo que sí está claro según Pollit es que en el nivel retórico, la calidad tiene un atractivo mucho más amplio, tanto entre los funcionarios, como entre el público en general, que la eficiencia o efectividad.

Por contraste, los gerentes tienden a identificar la calidad con la presencia de ciertos sistemas de control distintivos. La calidad es definida "en términos de la presencia de ciertos procedimientos para medir, supervisar y documentar variables escogidas" (Ibidem Pág. 299). En un principio, se fijan parámetros comunes para los aspectos claves de un servicio y luego se documentan los niveles reales de logros devolviéndoselos al personal involucrado. Para Pollit se pueden utilizar mecanismos adicionales, tales como círculos de calidad, para generar sugerencias de innovación y construir una cultura de constante mejoría y espíritu de grupos. Pero según el autor, este es un enfoque sumamente racional y sistémico, ya que incrementa el poder y status de los mismos gerentes, porque son "ellos los que orquestan los procedimientos, inspeccionan los resultados y exhortan a los que se quedan atrás". (Ibidem, Pág 300)

En todo caso, la calidad de los servicios públicos la mide el consumidor. Es por ello, que para poder desarrollar las iniciativas de calidad en el servicio público se le debe dar poder al consumidor, y este poder es a través de la participación. Es decir, como lo señala Pollit, estos necesitan primero de buena información; segundo, canales regulares de acceso de toma de decisiones respecto a los servicios públicos; y tercero, derechos sobre los cuales apoyarse cuando las cosas salgan mal.

En este sentido, “...un análisis político no puede confiarse a los gerentes para que actúen como sustitutos a favor de los intereses de los clientes. Los clientes también necesitan que sus intereses estén representados directamente en los procesos de fijación de los parámetros de calidad y en la prestación de los servicios públicos”. (Ibidem, 300). Esto significa que se debe volver al planteamiento del diseño institucional como de los derechos individuales. La tarea como señala Pollit implica nada menos que reafirmar la supremacía del ciudadano sobre el consumidor.

CAPITULO III

MARCO METODOLÓGICO

Consideraciones Generales

El estudio tuvo como propósito determinar la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo, con respecto a la orientación de las políticas públicas y si éstas responden a las necesidades de la población y están encaminada hacia una gestión pública municipal estratégica.

Es por ello, que la investigación científica que se planteo, requiere de un orden metodológico, en el cual, los hechos, los resultados y las evidencias encontradas en relación a la gestión pública del municipio, reúnan las condiciones de fiabilidad, objetividad así como su validez interna.

El marco metodológico se estableció en función de las características del problema planteado y los objetivos descritos. De esta manera se definió el tipo de investigación, sus características y el diseño del estudio; así como, se desarrollaron aspectos relacionados con el universo de estudio, la muestra seleccionada, las técnicas e instrumentos de recolección de la información y el análisis e interpretación de los datos; para finalmente destacar las conclusiones y recomendaciones que permitirán elevar la eficiencia de la gerencia municipal.

Tipo de Estudio.

En concordancia con el planteamiento del problema referido a determinar la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo, y en relación a los objetivos requeridos, se puede decir que la investigación se incorpora dentro del tipo de estudios de diagnóstico y de campo; toda vez que estuvo orientado a intentar captar, reconocer y evaluar, sobre la realidad, los componentes y las relaciones que se establecen en la situación estudiada, con el propósito de lograr su verdadera comprensión, avanzar en su evaluación, y de esta forma poder determinar o proponer los cambios a que diera lugar. A partir del estudio se pudo establecer un pronóstico de la situación y, en tal sentido se presentan alternativas o propuestas de acción que permitan orientar las políticas municipales hacia el logro de la eficiencia gerencial.

El estudio se ubica dentro del diseño no experimental, diagnóstico descriptivo. En función de su dimensión temporal la investigación se define como seccional de corte transversal descriptivo ya que se recolectaron datos atendiendo a un momento dado, es decir un tiempo único. De acuerdo a su dimensión espacial o amplitud se define como una investigación microsociológica, puesto que se refiere a un grupo, o sector definido de la sociedad.

El estudio propuesto se ajusta a los propósitos de la investigación aplicada, pues se espera que los resultados de la misma puedan servir para orientar políticas, o líneas de acción que permita superar los problemas detectados en la gestión municipal.

Diseño de Investigación

El diseño de la investigación atiende al tipo descriptivo, según Fernández, Hernández y Baptista (1997,p.193) “tiene como objetivo indagar la incidencia y los valores en que se manifiesta una o más variables. El procedimiento consiste en medir en un grupo de personas u objetos una o generalmente, más variables y proporcionar su descripción”

Para Sabino (1990,60), la investigación de tipo descriptivo obedece a la descripción “de algunas características fundamentales de un conjunto homogéneo de fenómenos, utilizando criterios sistemáticos que permitan poner de manifiesto su estructura o comportamiento”. También se reconoce que los estudios descriptivos “son aquellos enfocados a caracterizar la variables de estudio, definiendo sus propiedades o elementos fundamentales” (Fernández, Hernández y Baptista ob.cit, p 220). Según Camel (1971,p.128) “...los estudios descriptivos resumen adecuadamente la información y al mismo tiempo destaca la característica importantes del grupo que se estudia”. Para Ary, Cheser y Razavieh (1990,p308), “...los estudios de esta índole tratan de obtener información acerca del estado actual de los fenómenos” es decir, “el objetivo consiste en describir lo que existe con respecto a las variaciones o a las condiciones de una situación” .

En la presente investigación se describe una situación a través de datos estadísticos de organizaciones del Estado, igualmente el diseño de una muestra y el diseño de un análisis de contenido para describir una realidad.

Se trata de un estudio descriptivo, en la medida que el fin último es describir con precisión la situación actual de la gestión pública del Municipio Libertador del Estado Carabobo.

Técnicas e Instrumentos de Recolección de Información

Dada la naturaleza del estudio y en función de los objetivos definidos, donde se pretende determinar la situación actual de la gestión pública del municipio Libertador del Estado Carabobo, con respecto a la orientación de las políticas públicas y si éstas responden a las necesidades de la población y si están encaminada hacia una gestión pública municipal

estratégica, ubicado dentro de la modalidad de los estudios descriptivos se emplearon una serie de instrumentos y técnicas de recolección de la información, orientados de manera esencial a alcanzar los fines propuestos.

Para esta estrategia se emplearon las técnicas relacionadas con la investigación documental, utilizándose para ello la observación documental de presentación resumida, resumen analítico y análisis crítico; también se usaron las técnicas operacionales para manejar las fuentes documentales a saber; de subrayado, fichaje bibliográfico, de citas y notas de texto.

Cabe considerar por otra parte, que el diseño propuesto contemplo una investigación de campo, en la cual se utilizaron las técnicas vivas o de relaciones individuales o grupales, que se dedican a la observación directa; al mismo tiempo, dado que la observación en ningún momento fue participativa, por cuanto se asumió el papel de espectador, sin embargo, a partir de la observación simple, directa y sin regular, se pudo conocer las aptitudes, los procesos etc., para lograr la veracidad de los datos suministrados.

Otra de las herramientas que se empleó, fue la técnica de la entrevista, con el fin de recoger información.

A partir de una finalidad previamente establecida, se elaboró un cuadro de preguntas cerradas en un orden lógico, focalizando la atención en la experiencia que poseen los sujetos que laboran en las unidades administrativas de la gerencia municipal.

Por otro lado, se realizó un cuestionario, considerado como un medio de comunicación escrito y básico, que facilita traducir los objetivos y las variables de la investigación a través de una serie de preguntas previamente estudiadas. En cuanto a la redacción de las preguntas del cuestionario, se formularon preguntas redactadas de manera impersonal, limitadas a una sola idea, con la finalidad de permitirle al individuo encuestado expresar su opinión en relación a la situación planteada.

Diseño de la Investigación Atendiendo a los Objetivos Específicos

Población o Universo de Estudio

La población para Fernández, Hernández y Baptista (1997) “es el conjunto de todos los casos que concuerdan con una serie de especificaciones”. Al respecto el citado autor, observa que “es frecuente que muchos investigadores no describen lo suficiente las características de la población o asumen que la muestra representa automáticamente a la población (p.209).

Para el presente estudio la población o universo estará conformada por los distintas dependencias administrativas que conforman la estructura de la organización Municipal.

En el estudio propuesto las unidades de análisis objeto de observación, la constituyen las unidades administrativas de la gerencia municipal, así como los habitantes del municipio. Todo ello constituye la población o universo de estudio, para lo cual se generalizarán los resultados y de la cual se estudiará una fracción (la muestra) que se pretende reúna las mismas características y en igual proporción.

La Muestra de Estudio

Una muestra es una parte representativa de la población, cuyas características deben reproducirse en ella, lo más exactamente posible.

La muestra es no probabilística, ya que “la elección de los elementos no depende de la probabilidad, sino de causas relacionadas con las características del investigador o del que hace la muestra” Fernández, Hernández y Baptista (1997). Al respecto, el citado autor argumenta que “el elegir una muestra probabilística, depende, s, otra vez, de los objetivos del estudio, del esquema de investigación y de la contribución que se piensa hacer con dicho estudio” (p.213).

La muestra atiende a lo planteado por Sabino (1992) de las muestras no probabilísticas, entre las cuales menciona las muestras intencionales, “escoge sus unidades

no en forma fortuita sino completamente arbitraria, designando a cada unidad según características que para el investigador resulten de relevancia” (p.120) . Para Pauda (1979), las muestras intencionales tienen su importancia en las etapas exploratorias de la investigación, y como desventajas, que estas muestras tienen poco valor en términos de estimación ya que no es posible a partir de ellas calcular el error de estimación de parámetros.

La muestra consta de 15 unidades administrativas con sus respectivos directores, Sector Productivo: 3 representantes de la cámara de comercio del municipio, 2 representantes de los transportistas y 2 representantes del sector agrícola, Sector político: 9 concejales del municipio y una representación de la comunidad conformada por 60 presidentes de las Asociaciones de Vecinos del municipio.

Las dependencias administrativas escogidas en la muestra junto con el número de directores y personal de apoyo entrevistados se muestran en el cuadro N° 1.

Cuadro N° 1
Muestra Personal de la Alcaldía Libertador
Distribución de las Dependencias Administrativas y Personal Encuestado

Dependencia	Director Entrevistado	N° de Personal de Apoyo	N° de Personal de Apoyo Entrevistado
Despacho del			
Alcalde	Adjunto	15	1
Administración	Director	25	2
Presupuesto	Director	15	1
Tesorería	Director	18	2
Compras	Director	20	2
Servicios Generales	Director	35	3
Industria y Comercio	Director	25	2
Desarrollo			
Agropecuario	Director	19	2
Transporte	Director	19	2
Educación	Director	26	3
Cultura	Director	15	2
Deporte	Director	25	3
Participación			
Ciudadana	Director	25	3
Desarrollo Urbano	Director	33	3
Desarrollo			
Económico	Director	35	4

Fuente: Econ. Janitis Arocha,, **Autor:** Econ. Janitis Arocha

Objetivos N° 1

Con relación a este objetivo, referido a la capacidad administrativa de la gerencia municipal, en donde se examina el diseño del plan de gestión del municipio Libertador período 2000 -2004, los criterios de selección de problemas, la viabilidad política del plan, los recursos necesarios para ejecutar el plan, la viabilidad política a los problemas que no son viables en la situación inicial del plan, se atendieron los siguientes pasos:

- 1. Diseño del plan de gestión:** se procedió a aplicar un instrumento la finalidad de indagar cómo fue diseñado el plan de gestión de la presente administración municipal. (Ver Anexo 2)

2. Criterios de selección de problema: Se aplicó un cuestionario a fin de determinar el proceso de selección de los problemas que serán foco de atención para su resolución de acuerdo a los criterios de selección de problema (Ver Anexo 3)
3. Viabilidad política del plan: se aplicó un cuestionario a los distintos actores que interviene en la investigación, a fin de determinar el grado de motivación y el interés que le asignan los actores al plan de gestión de la Alcaldía del Municipio Libertador (Ver Anexo 4).
4. Recursos para Ejecutar el Plan de Gestión: se procedió a aplicar un cuestionario a fin de determinar el nivel de control que tiene cada actor sobre los recursos crítico, definiendo así el poder y la fuerza que tiene los actores sobre las operaciones del plan. (Ver Anexo 5)
5. Viabilidad Política a los problemas que no son viables en la situación inicial del Plan: se procedió aplicar un cuestionario con el fin de determinar la capacidad de negociación que tiene la gerencia del municipio para lograr los objetivos planteados en el plan (Ver Anexo 6)

El diseño del Cuestionario

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas de recolección de información de preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, las cuales están enfocadas a medir las variables objeto de estudio en la investigación.

Proceso de Recolección de la información

Las actividades realizadas en el proceso de recolección de información se ajustaron de acuerdo con la programación señalada anteriormente.

Proceso de Aplicación del Instrumento

El cuestionario se aplicó en forma simultánea a los fines de cumplir con las siguientes actividades:

1. A través del cuestionario “Diseño del plan de gestión” se trató de determinar la percepción de la gerencia en relación a la metodología utilizada para la elaboración del plan de gestión.
2. De la aplicación del cuestionario “Criterios de selección de problema” se mide la percepción de la gerencia en relación al proceso de selección de los problemas que

serán foco de atención para su resolución de acuerdo a los criterios de selección de problema.

3. El cuestionario aplicado “Viabilidad política del plan” se determina el grado de motivación e interés de los actores (sector político, sector económico, comunidades y personal de la alcaldía) que le asignan al plan de gestión de la Alcaldía del Municipio Libertador.
4. De la aplicación del cuestionario “Recursos para Ejecutar el Plan de Gestión se mide el de control que tiene cada actor sobre algún recursos necesario para el abordaje del plan de gestión
5. El cuestionario aplicado “Viabilidad Política a los problemas que no son viables en la situación inicial del Plan” se mide la capacidad de negociación que tiene la gerencia del municipio para lograr los objetivos planteados en el plan.

Objetivos N° 2

Con relación a este objetivo, respecto a identificar los procesos que orientan la implementación del plan, en donde se examina la monitoria estratégica, estilo de liderazgo y toma de decisiones se siguieron los siguientes pasos:

1. Monitoria y direccionamiento estratégico: se procedió a aplicar un cuestionario a fin de indagar sobre los sistemas estratégicos de seguimiento del plan de gestión (Ver Anexo 7)
2. Estilo de Liderazgo: se aplicó un cuestionario para determinar el estilo de liderazgo de la gerencia, en aspecto tales como confianza, autoridad, comportamiento e interés. (Ver Anexo 8)
3. Toma de decisiones: se procedió aplicar un cuestionario para indagar sobre el proceso de toma de decisiones de la gerencia en aspectos tales como jerárquico, información, conocimiento, motivación y grado de identificación (Ver Anexo 9)

El diseño del Cuestionario

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas de recolección de información a través del cuestionario Modelo “Sistema 4” Likert. Este instrumento, se corresponde a un nivel de medición ordinal, es decir, mide la posición de los individuos con respecto a una

característica, sin determinar la distancia entre las posiciones. La confiabilidad del instrumento responde a las repetidas pruebas a que ha sido sometido. Al respecto, el instrumento sobre liderazgo y toma de decisiones consta de 12 preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, el de monitoria estratégica consta de 10 preguntas cerradas.

Proceso de Recolección de la información

Las actividades realizadas en el proceso de recolección de información se ajustaron de acuerdo con la programación señalada anteriormente.

Proceso de Aplicación del Instrumento

El cuestionario se aplicó en forma simultánea. En tal sentido el cuestionario fue abordado en forma directa por la investigadora a los fines de cumplir con las siguientes actividades:

1. A través del cuestionario “Monitoria y direccionamiento estratégico” se trató de determinar los sistemas estratégicos de seguimiento del plan de gestión utilizado por la gerencia
2. De la aplicación del cuestionario “Estilo de Liderazgo” se mide la percepción de la gerencia de su estilo de liderazgo, obteniendo un perfil correspondiente que se ubicará en el continuo de cuatro sistema (a) autoritario, (b) benevolente, (c) consultivo, (d) participativo.:
3. De la aplicación del cuestionario “Toma de decisiones” se mide el estilo de la toma de decisiones por parte de la gerencia, obteniendo un perfil igual al de estilo de liderazgo.

Objetivos N° 3

Con relación a este objetivo, respecto a la formación y competencia de la gerencia municipal se siguieron los siguientes pasos:

1. Se aplicó un cuestionario a fin de indagar sobre las dificultades de la gerencia pública, las debilidades del gerente público, las instituciones formadoras de gerentes públicos y deficiencias en la formación. (Ver Anexo 10)

2. Se aplicó un cuestionario a fin de indagar sobre la formación académica requerida, espacio requerido para su formación, las habilidades y destreza necesarias del gerente público y las cualidades que el individuo deberá poseer (Ver Anexo 10)

Proceso de Aplicación del Instrumento

El cuestionario se aplicó en forma a los fines de cumplir con las siguientes actividades:

1. A través del cuestionario “Niveles de Formación y Competencia de la Gerencia Municipal” se mide los niveles de dificultad, debilidades, conocimiento de las instituciones formadoras y las deficiencias en la formación del gerente público
2. De la aplicación del cuestionario “Niveles de Formación y Competencia de la Gerencia Municipal” se determina la proyección de futuro requerida por la gerencia pública en relación a la formación académica, espacio para su formación, las habilidades y destreza necesarias del gerente público y las cualidades que el individuo deberá poseer

El diseño del Cuestionario

Para la recolección de los datos se utilizó las técnicas de recolección de información de preguntas cerradas, con alternativas de respuestas, las cuales están enfocadas a medir las variables objeto de estudio en la investigación. El instrumento contiene dos ejes: el presente, y el futuro como visión prospectiva.

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Para que los datos recolectados tuviesen algún significado dentro de la presente investigación, se efectuó, de acuerdo a las técnicas e instrumentos seleccionados, un análisis lógico, sistemático de valoración cualitativa, para establecer la relación entre las variables analizadas e interpretar estos resultados. Además de las técnicas antes mencionadas, dado que el presente estudio se enmarca dentro de las ciencias Administrativas Gerenciales, para el diagnóstico organizacional, se emplearon las técnicas e instrumentos que permitió una valoración cualitativa de la gerencia municipal. Así mismo, se introdujeron los criterios de análisis cuantitativos para que orientaran el proceso de codificación, de tabulación e interpretación de los resultados.

LIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN

El proyecto de investigación se presentó en enero del año 1999, y en el mismo año hubo importantes cambios a nivel constitucional, cambiando el escenario político y jurídico del país. Como acción política, se planteó el Referéndum para la Asamblea Nacional Constituyente prevista en julio de 1999, acciones que crearon un clima de incertidumbre en las relaciones políticas existentes en la Alcaldía. Así mismo, en el año 2000, se planteó el referéndum de legitimación de los poderes públicos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS

La siguiente investigación se fundamenta en determinar la situación actual de la gestión pública del Municipio Libertador del Estado Carabobo, con respecto a la orientación de las políticas públicas y si éstas responden a las necesidades de la población y están encaminada hacia una gestión pública municipal estratégica

Al respecto se considero la siguiente información:

Espacio Geográfico del Municipio

Nombre del Municipio: **Municipio Libertador. Estado Carabobo**

El Municipio Libertador se encuentra ubicado en la parte sur – oeste del Estado Carabobo.

Capital del Municipio: Tocuyito

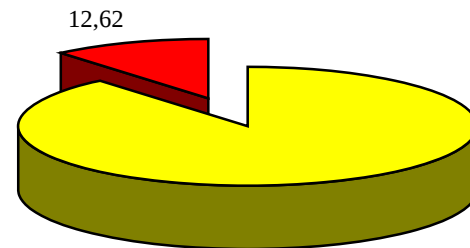
Parroquias Urbanas: Tocuyito, Independencia

Superficie del Estado: 4.650 Km²

Superficie del Municipio: 587 Km²

Porcentaje del Estado: 12,62%

Grafico N° 1
Área del Municipio Libertador
Año 2001



■ Estado Carabobo ■ Municipio Libertador

a) Límites del Municipio:

Norte: Limita con el municipio Naguanagua y la parroquia urbana San José del Municipio Valencia, partiendo de la fila El Aguacatal, siguiendo los cerros El Amparo, La Liz, piedra pintada, hasta llegar al nacimiento del río Paito.

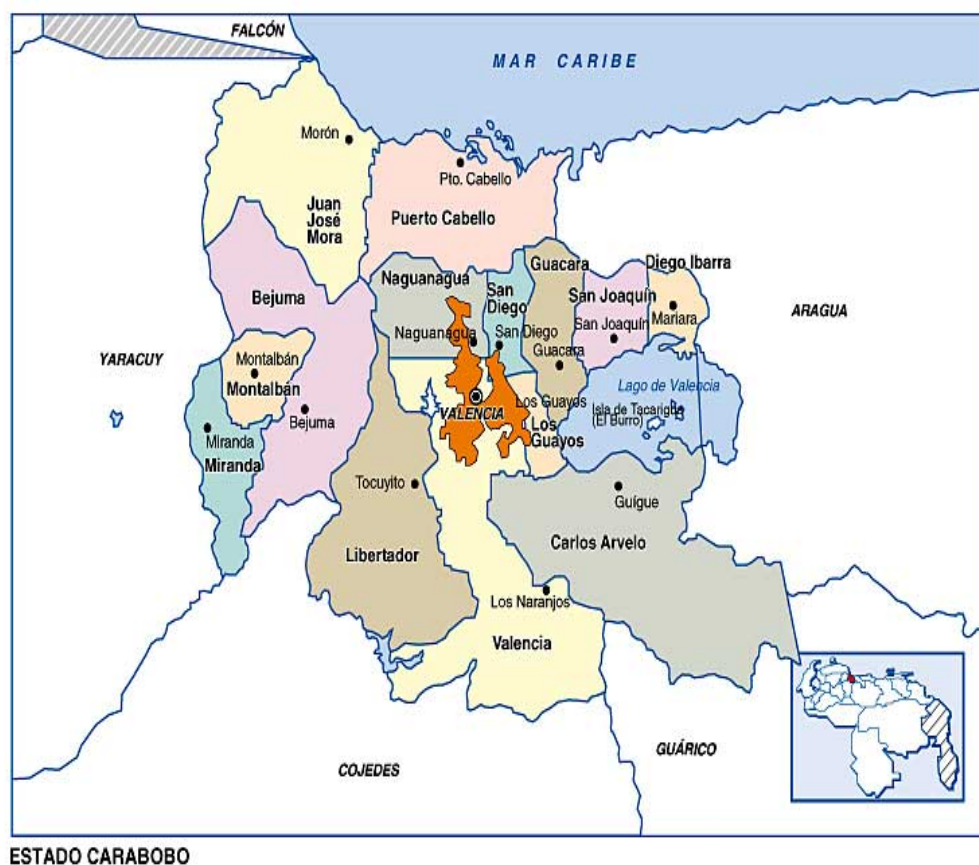
Sur: Con la parroquia no urbana Negro Primero del Municipio Valencia, desde el cerro El Curito, partiendo de un punto hacia el oeste, hasta la cabecera del río Paya, siguiendo aguas abajo para caer en el embalse de Cachinche.

Este: Con la parroquia urbana San José y Miguel Peña del Municipio Valencia, por el río Guataparo, siguiendo por el embalse del mismo nombre, sigue aguas abajo pasando por la vaquera El Cují hasta su confluencia con el río Paíto, siguiendo aguas abajo hasta encontrar la quebrada Pira Pira y de aquí siguiendo por la cumbre de los cerros que desmarcan el margen izquierdo de dicha quebrada hasta encontrar la fila Los Aguacates al oeste de el Yagual y la parroquia no urbana Negro Primero del Municipio Valencia, desde un punto en el cerro Queipa siguiendo hacia el sur por la fila Los Aguacates hasta Caruto y la cumbre donde nace el río Paya.

Oeste: Con el municipio Bejuma por las filas de El Aguacate y La Aguada, pasando por el cerro El Tigre para seguir por una línea que atraviesa la carretera Valencia – Bejuca en la Aguata de Dios, siguiendo Camburito hasta río Chirgua y de aquí al paso de Santa Bárbara, continuando al Estado Cojedes por el río Chirgua, siguiendo el curso de sus aguas hasta su desagüe en el Embalse de Cachince.

b) Ubicación Geográfica Relativa

Mapa Estado Carabobo



Población del municipio

- Población del Municipio con respecto al Estado Carabobo

Cuadro N° 2
Población del Municipio Libertador
Año 2001

Estado Carabobo

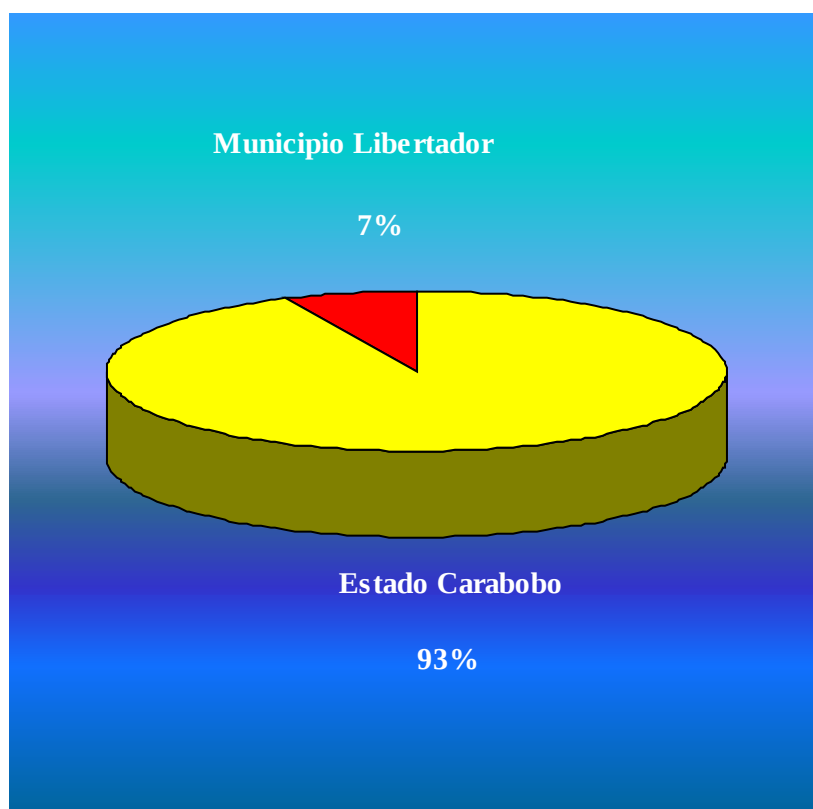
Censo 2001		Censo 1990		Crecimiento Relativo
Total	%	Total	%	(%)
1.932.168	100	1.453.232	100	33

Municipio El Libertador

Censo 2001		Censo 1990		Crecimiento Relativo
Total	%	Total	%	(%)
146.507	7,6	107.898	7,4	35,8

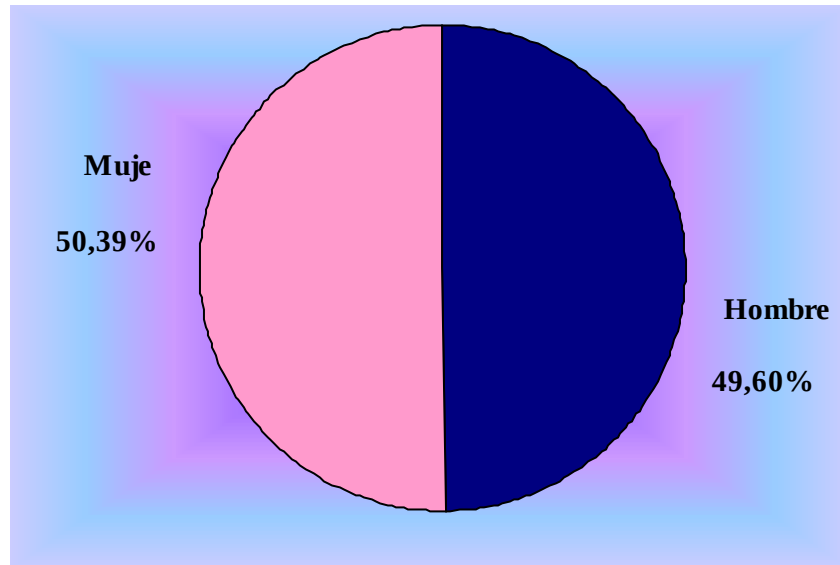
FUENTE: INE 2001

Grafico N° 2
Población del Municipio Libertador
Año 2001



La población en el Municipio presenta un incremento de 38.609 personas un 35,5 por ciento con relación al censo de 1990, lo cual significa que creció a una tasa promedio anual de 2,8 por ciento. Así mismo, la población del municipio representa un 7,6 por ciento de la población total del Estado Carabobo, según el censo 2001.

Grafico N° 3
Población por Sexo
Municipio Libertador
Año 2001

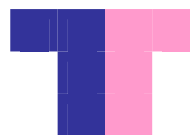


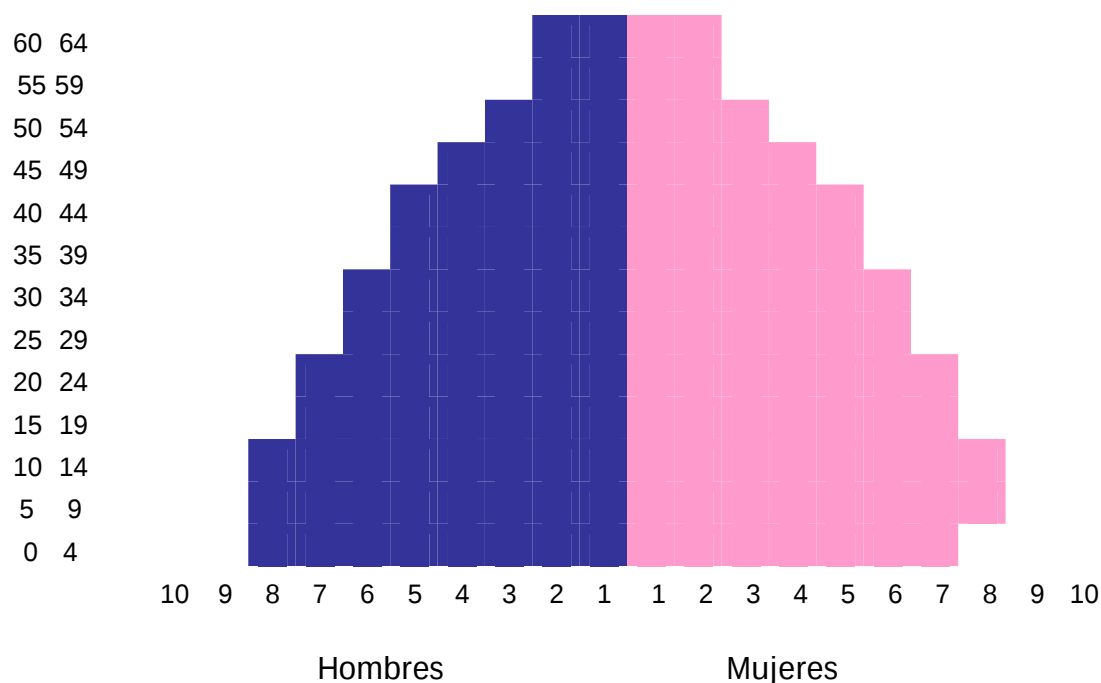
La población femenina representa el 50,39 por ciento del total de la población en el municipio, mientras que la población masculina se ubica en un 49,60 por ciento del total de la población, valores semejantes al del estado Carabobo, según información del censo del año 2000.

d) Pirámide Poblacional:

Pirámide de la Población
Municipio El Libertador
Estado Carabobo 2001

Grupo
75 y más
70 74
65 69





Fuente: INE: 2001

Como se observa, la pirámide poblacional del municipio se corresponde con la pirámide promedio del Estado y de Venezuela, donde se advierte el predominio de una población joven

Características Fuerza de Trabajo:

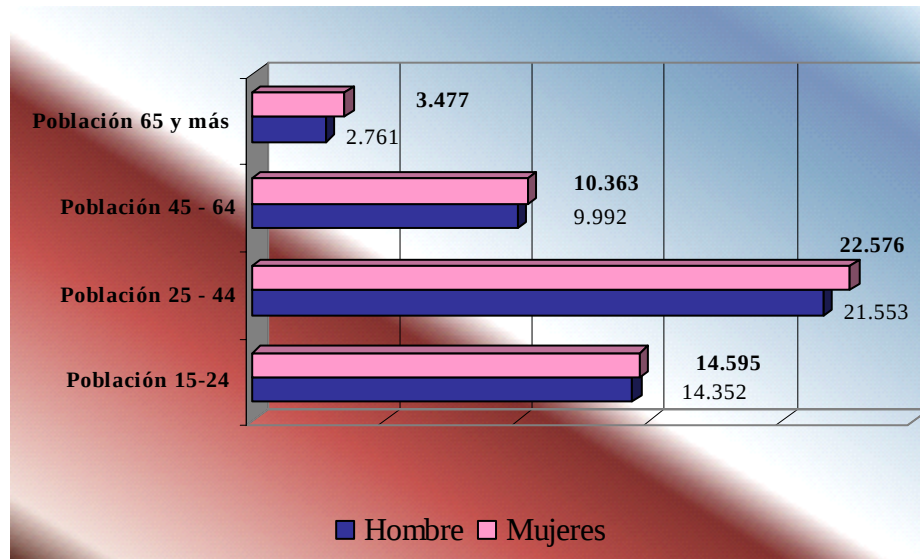
Gráfico N° 3
Población Económicamente Activa según Edad y Sexo
Municipio Libertador
Año 2001

Item	Total	Hombre	Mujeres
Población Activa	99.669	48.658	51.011
Población 15-24	28.947	14.352	14.595
Población 25 - 44	44.129	21.553	22.576
Población 45 - 64	20.355	9.992	10.363
Población 65 y más	6.239	2.761	3.477

Fuente: INE 2000

Gráfico N° 4

Población Económicamente Activa según Edad y Sexo
Municipio El libertador
Año 2001



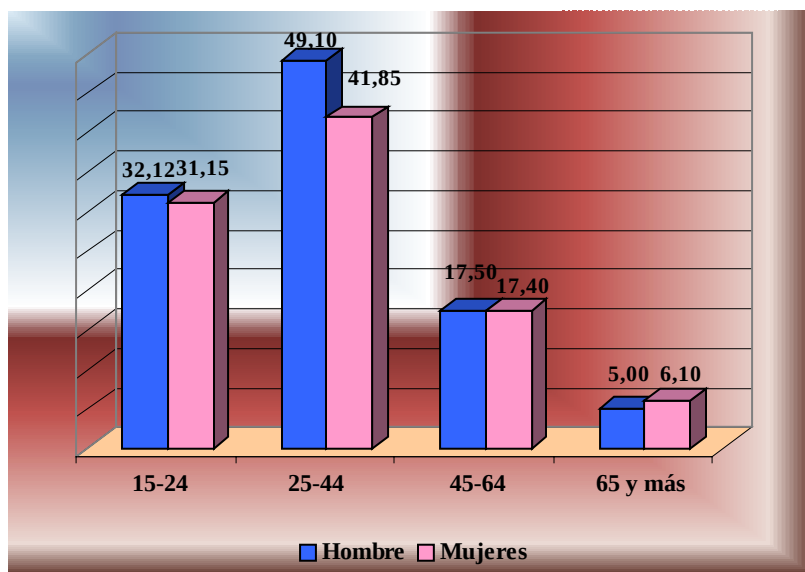
La población económicamente activa del municipio Libertador, está constituida por todas las personas de 15 años y más con disposición y disponibilidad para trabajar, de acuerdo a ello se observa que dentro de la estructura de la población activa (ocupados y desocupados) la población femenina representa el 51,18 por ciento y la población masculina representa el 48,81 por ciento de la población económicamente activa. En relación al sexo los hombres representan el 14 por ciento y las mujeres se ubican en el 15 por ciento en el grupo de edad entre 15 y 24 años, el 22 por ciento son hombres y el 23 por ciento son mujeres en la población entre 25 y 44 años, el 10 por ciento son hombres y el mismo porcentaje está representado para las mujeres en la población entre 45 y 64 años, con respecto a la población de 65 y más años los hombres representan el 3 por ciento e igual las mujeres, todos relacionados con el año 2000

Cuadro N° 4
Tasa de Ocupación según Sexo y Edad
Municipio Libertador
Año 2001

Item	Total	Hombre	Mujeres
Población Ocupada	48.011	24.015	24.572
Tasa de Ocupación (%)	48,17	53,39	42,95
Tasa de Ocupación 15-24 (%)	31,62	32,12	31,15
Tasa de Ocupación 25-44 (%)	45,47	49,10	41,85
Tasa de Ocupación 45-64 (%)	17,45	17,50	17,40
Tasa de Ocupación 65 y más (%)	5,55	5,00	6,10

Fuente: INE 2000

Gráfico N° 5
Tasa de Ocupación según Sexo y Edad
Municipio Libertador
Año 2001



En relación a la tasa de ocupación la cual representa el porcentaje de la población ocupada con respecto a la población económicamente activa en el año 2000, en esta perspectiva, la tasa de ocupación en el municipio se ubico en un 48,17 por ciento. Así mismo se observa que la tasa de ocupación en los hombres es de 53,39 por ciento mayor que el de las mujeres

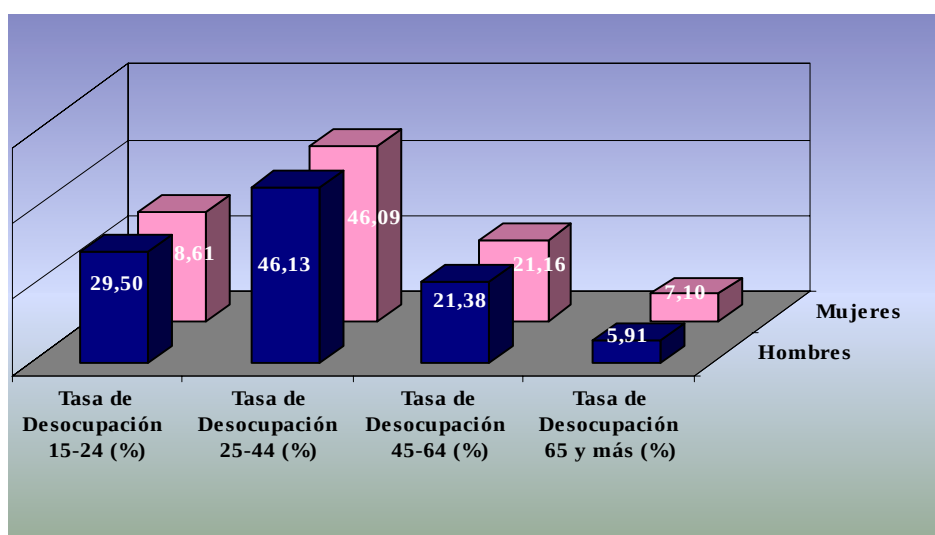
al ubicarse está en el 42,95 por ciento, igualmente se observa que la población en edad entre 25 -44 años tiene una tasa de ocupación mayor al ubicarse en el 49,10 por ciento del total de la población ocupada.

Cuadro N° 5
Tasa de Desocupación según Sexo y Edad
Municipio Libertador
Año 2001

Item	Total	Hombre	Mujeres
Población Desocupada	49.605	24.217	25.388
Tasa de Desocupación (%)	51,83	48,82	51,18
Tasa de Desocupación 15-24 (%)	29,04	29,50	28,61
Tasa de Desocupación 25-44 (%)	46,11	46,13	46,09
Tasa de Desocupación 45-64 (%)	21,27	21,38	21,16
Tasa de Desocupación 65 y más (%)	6,52	5,91	7,10

Fuente: INE

Gráfico N° 6
Tasa de Desocupación según Sexo y Edad
Municipio Libertador
Año 2001



La tasa de desocupación del municipio se ubica en 51,83 por ciento para el año 2001, correspondiendo a la población de 25 - 44 años una tasa igualmente mayor.

Indicadores Especiales

Grupos en edades especiales	
Población entre 0 y 4 años (Habitantes)	14.981
de 4 a 6 años	9.224
de 7 a 14 años	25.511
Población en edad escolar (Habitantes)	de 15 a 17 años
	8.860
	de 18 a 24 años
	20.083
Población infantil (menores de 12 años)	40.879
Población adolescentes (entre 12 y 17 años)	14.689
Población mayor (mayores de 64 años)	6.239
Población en la Fuerza de Trabajo (entre 15 y 64)	93.426
Población femenina en edad reproductiva (entre 15 y 49)	41.096

Indicadores

Porcentaje de población Infantil menores de 12 años)	27,93%
Porcentaje de adolescentes (entre 12 y 17 años)	10%
Porcentaje de mayores (mayor de 64 años)	4,26%
Razón de dependencia (0 y 24 años)	52%
Razón de menores (0 y 18 años)	40%

Fuente: Resumen de Indicadores. 2001

A manera de resumen, de acuerdo a los indicadores de grupos en edades especiales, la población entre 0 y 4 años constituyen el 10,23 por ciento del total de la población, igualmente la población en edad escolar representan el 43, 50 por ciento del total de la población, a su vez, la población en edad preescolar representa el 6,30 por ciento del total de la población, la población entre 4 a 14 años representa el 17,43 por ciento, la de 15 a 17 años el 6,05 y la de 18 a 24 años representa el 13,72 por ciento del total de la población, de manera que la población infantil en edades menores de 12 años constituyen el 27,93 por ciento del total de la población, la población adolescente en edades comprendidas entre 12 a 17 años es de 10,04 por ciento, la población entre 64 años y más representan el 4,26 por ciento, la fuerza de trabajo representa el 63,82 por ciento del total de la población. En el mismo orden de ideas, la población femenina en edad reproductiva la constituyen el 28,08 por ciento del total de la población

GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL

Aspectos institucionales del municipio.

La Alcaldía del Municipio Libertador contempla la siguiente estructura institucional:

Fecha de creación:

Gaceta Oficial del Estado Carabobo, Número extraordinario 616 resolución N° 003, fecha 17 de enero de 1996.

Como entidad soberana elige sus propias autoridades, representada por un Alcalde y nueve concejales que conforman el gobierno municipal; y un representante ante la Asamblea Legislativa del estado.

Ciudad: Tocuyito

Estado: Carabobo

Teléfono: (041) 942016-942158,941831

Código Postal: 2034

Domicilio Legal: Calle Sucre entre Av. Bolívar y Farriar, Frente a la Plaza Bolívar

Alcalde: Argenis Loreto Puerta

Dirección Superior: Esta dirección se encuentra relacionadas las actividades públicas de dirección, coordinación supervisión y control de políticas generales del municipio.

Las líneas de acción son: Proceso de reingeniería organizacional, modernizar, mejorar y

adecuar la función administrativa de acuerdo a la nueva normativa jurídica; Creación del consejo local de planificación; Revisión y Adecuación de las ordenanzas municipales de acuerdo a la nueva constitución y demás leyes.

De esta dirección dependen:

- 1) La Legislación y asesoría legal: Encargada de legislar sobre materias de competencia municipal, así como realizar la gestión fiscalizadora
- 2) La Sindicatura Municipal: Cuya función es la de representar y defender, judicial y extrajudicial, los intereses del municipio, en relación con los bienes y derechos de la entidad, así como asesorar al Alcalde y al Consejo Municipal en los asuntos que por su naturaleza requieran dictamen legal.
- 3) La Coordinación Ejecutiva conformada por:
 - a) Despacho del Alcalde: tendrá relación de dirección, supervisión y coordinación ejecutiva, las cuales garantiza el debido desarrollo de los diferentes centros urbanos del municipio y el éxito en la condición de las acciones con los vecinos, con la sociedad civil, con los sectores económicos, con las instituciones privadas o públicas interesadas en sumar esfuerzo con el propósito de resolver los problemas existentes en el municipio. Mantiene relaciones institucionales con otros organismos regionales, estatales y nacionales entre los cuales podemos mencionar: Asamblea Legislativa, Gobernación, Fundaciones Municipales, Contraloría del estado, Contraloría General de la República, Ministerio de Hacienda, de Relaciones Interiores, de Fomento, de Educación, de sanidad, de Transporte y Comunicación, M.A.C, MINDUR, Ministerio de Justicia, del Trabajo, OCEPRE, OCP, DINCA, OCEI, FUNDACOMUN, AVECI, FIDES, IDAL, etc.
 - b) La Coordinación de Administración: unidad encargada de la programación, dirección, coordinación y fiscalización de las funciones Administrativas, Contabilidad, Presupuesto, Tesorería, Bienes Municipales, Compras y los servicios generales administrativos del municipio
 - c) La Coordinación de Hacienda: unidad encargada del desarrollo, programación y coordinación de las funciones tributarias del municipio, incluyendo el estudio y revisión de las ordenanzas respectivas.
- 4) Coordinación Operativa conformada por:

- a) La Coordinación de Desarrollo Agropecuario: unidad encargada coordinar políticas agrícolas.
- b) La Coordinación de Industria y Comercio: unidad encargada de fomentar y evaluar las actividades conducentes al desarrollo de la industria y comercio tanto del ámbito privado como público
- c) La Coordinación de Transporte: establece y ejecuta políticas, planes y programas con el objeto primordial de facilitar el transporte terrestre dentro fuera del municipio.
- d) La Coordinación de Educación: Planificar, dirige y controla las operaciones de los centros educativos dependientes del municipio.
- e) Coordinación de Cultura y Comunicación Social: impulsar políticas y proyectos que potencien la inventiva, creatividad y expresión cultural del municipio
- f) La Coordinación de Desarrollo Urbano, Vivienda y Servicio Conexos: controla el desarrollo urbano del municipio, actuando como órgano ejecutor y fiscalizador de la Alcaldía, así como velar por la legislación urbana nacional y municipal.
- g) La Coordinación de Desarrollo Social y Participación: su propósito fundamental es lograr la promoción de planes y proyectos de organización social en el municipio.

Legitimidad Política

Está referido a la legitimidad política de la gestión, es decir refleja los efectos que la gestión desarrolla con respecto a las competencias de carácter político que establece la normativa legal o con respecto a las demandas de tipo político que han hecho los actores que integran la comunidad y esta relacionado con:

1. Participación de la Comunidad en la elección del año 2000
 - N° de electores: 43.910
 - Participación en la última elección: 17.564
 - % de abstención: 60%
 - N° de votos del actual Alcalde: 9.660

Participación de la comunidad en la entrega de rendición de cuentas

La rendición de cuentas de la actual gestión se realiza públicamente y se convoca a la comunidad con anticipación a dicha presentación, de acuerdo con la información suministrada por el asistente del Alcalde

Creación y reforma de leyes u ordenanzas (base legal)

Hasta mayo del 2001, la actual gestión había aprobado diez ordenanzas y 2 reformas a dichas ordenanzas.

Gobierno Vecinal.

En la actualidad en el municipio existen 136 Asociaciones de Vecinos.

Las reuniones entre la gestión y las comunidades organizadas se realizan públicamente los días martes, entre el año 2000 hasta la fecha se han realizado 42 reuniones con la sociedad civil y las juntas parroquiales, en un número de asistencia de 2.800 personas.

Atención al Ciudadano.

Con la finalidad de identificar la importancia que tiene la gerencia a la atención del ciudadano, se procedió a entrevistar a de 15 personas, las cuales ocupan cargos de alta dirección en la alcaldía, a través de un instrumento diseñados con preguntas cerradas, cuyos resultados se muestran a continuación.

Cuadro N° 6
Atención al Ciudadano
Municipio Libertador.
2001

Ítems	Opciones (%)			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
Existe en la Alcaldía una oficina de atención a la comunidad	100			
Conoce esta oficina el criterio que usa la comunidad para definir la calidad de los servicios que presta la Alcaldía?	40	26,67	33,33	
Percibe la comunidad que la actual gestión puede satisfacer sus necesidades y expectativas	26,67	33,33	33,33	6,67

Fuente: Formulario N° 1 Atención al Ciudadano

De acuerdo a los resultados mostrados en el cuadro N° 6, en la Alcaldía del municipio Libertador, existe una oficina de atención ciudadana, del mismo modo, se observa que el 40 por ciento de las veces la oficina de atención al ciudadano conoce las perspectivas de los ciudadanos con respecto a los servicios que presta la alcaldía, sin embargo, el 60 por ciento de las veces se le dificulta conocer los criterios de los ciudadanos sobre la calidad de dichos servicios. Así mismo, se observa, de acuerdo a los consultados, que el 66,66 por ciento de las veces, a la comunidad se le imposibilita percibir que la gestión pueda satisfacer sus necesidades y expectativas

Percepción de que el gobierno funcione

Igualmente se consultó a la gerencia sobre la percepción de que el gobierno funcione, a continuación los resultados de la consulta.

Cuadro N° 7
Percepción de que el Gobierno Funcione
Municipio Libertador
2001

Ítems	Opciones (%)			
	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
Está la gestión comprometida a brindar servicios de calidad?	53,33	33,33	13,33	
Investiga la gestión las necesidades de la comunidad?	33,33	40	26,67	
Tiene la gestión un sistema para identificar las necesidades, requerimientos y expectativas de la comunidad?	20	33,33	20	

Fuente: Formulario N° 1 Percepción de que el Gobierno Funcione

Se observa que la gerencia esta interesada en conocer la percepción de la población sobre el gobierno municipal, englobando los resultados, existe el propósito por parte de la gerencia

de establecer un gobierno de interés para la comunidad, de acuerdo a los resultados mostrados en el cuadro N° 7.

Gestión Económica

Indagar la promoción y estímulo de desarrollo económico del municipio, así como la eficiencia en el manejo de los recursos económicos, se identifica los siguientes variables:

1. Promoción y estímulo de desarrollo del municipio

De acuerdo a la información proporcionada por el Coordinador del Área Económica de la Alcaldía, la gestión ha establecido los siguientes tipos de promoción para la inversión en el municipio:

- Proyecto Parque Tecnológico Industrial Libertador
- Exoneración de Impuesto de Tres a Cinco años
- Diferentes tipos de Financiamiento
- Créditos Agropecuarios

Igualmente se consultó el establecimiento de algún tipo de estímulo no fiscal para la inversión, lo cual no ha sido concretado por la gerencia del municipio, sin embargo forma parte del plan de gestión.

Presupuesto

Es importante para la presente investigación conocer la planificación del presupuesto de la Alcaldía de acuerdo a los siguientes parámetros:

- a. Porcentaje (%) de ingresos propios
- b. Planificación del presupuesto en concordancia con el plan de gestión
- c. Planificación del presupuesto por proyectos.

De acuerdo a estos parámetros establecidos, se consultó al Coordinador del Área Económica de la Alcaldía, obteniendo los siguientes resultados

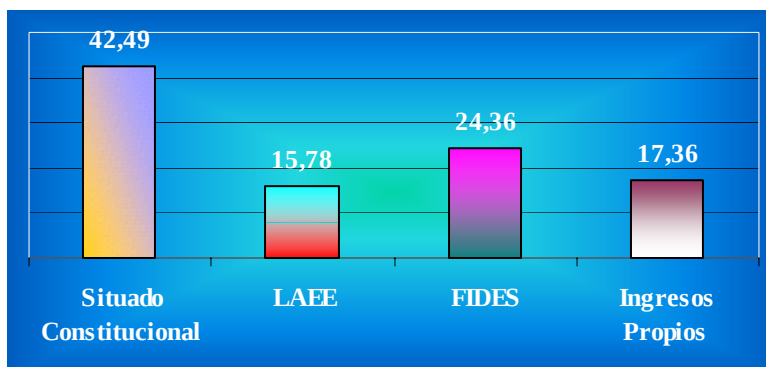
- a. Porcentaje (%) de ingresos propios:

Cuadro N° 8
Ingresos Estimados según la Fuente de Financiamiento
Ejercicio Fiscal 2001
Municipio Libertador

Tipos de Ingresos	Bs.	%
Situado Constitucional	3.829.717.533,00	42,49
Ley de Asignaciones Económicas y Especiales (LAEE)	1.422.361.653,48	15,78
FIDES	2.195.739.415,15	24,36
Ingresos Propios	1.564.647.105,01	17,36
Total	9.012.465.706,64	100,00

Fuente: Gaceta Municipal de Libertador

Grafico N° 7
Ingresos Estimados según la Fuente de Financiamiento (%)
Ejercicio Fiscal 2001
Municipio Libertador



- a. Situado Constitucional: Corresponde a los recursos enviados por el Ejecutivo Estatal, por aplicación del Artículo 14 de la Ley Orgánica de Descentralización y el cual equivale al 42,49 por ciento del total de los ingresos estimados
- b. Ley de Asignaciones Económicas y Espaciales (LAEE): Destinados para Gastos de Inversión, equivalentes al 15,78 por ciento de los ingresos estimados.

- c. Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIFES): Monto destinados para financiar gastos de inversión, el cual alcanza el 24,36 por ciento del total de ingresos
- d. Ingresos Propios: Corresponde a los recursos generados por el Municipio Libertador provenientes de la recaudación de impuestos municipales y tasas de acuerdo a la legislación establecida, la cual se ubica en un 17, 36 por ciento del total de los ingresos, de acuerdo a la siguiente distribución:

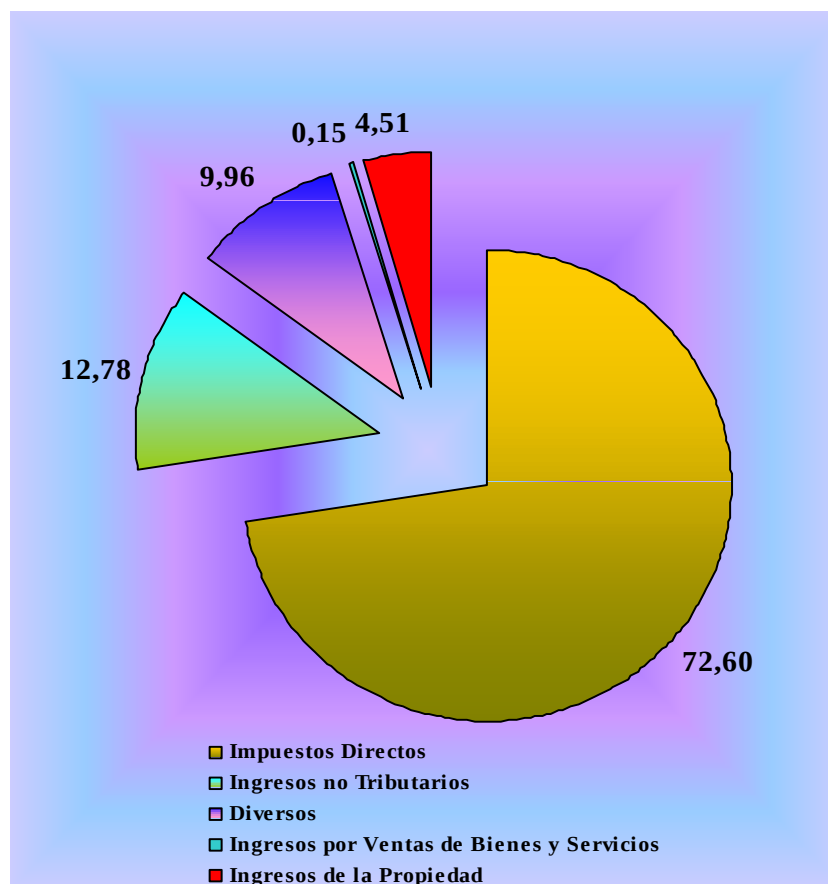
Cuadro N° 9
Ingresos Propios
Municipio Libertador.
2001

Tipos de Ingresos	Bs.	%
<u>Impuestos Directos</u>	<u>1.141.133.000,00</u>	<u>72,60</u>
Inmuebles Urbanos	230.000.000,00	20,16
Patentes de Industria y Comercio	723.000.000,00	63,36
Patente de Vehículo	18.000.000,00	1,58
Propaganda Comercial	24.100.000,00	2,11
Espectáculos Públicos	8.433.000,00	0,74
Deuda Morosa	137.600.000,00	12,06
<u>Ingresos no Tributarios</u>	<u>200.860.000,00</u>	<u>12,78</u>
Copias de Documentos	600.000,00	0,30
Permisos Municipales	12.000.000,00	5,97
Certificaciones y Solvencias	360.000,00	0,18
Aseo Domiciliarios	156.600.000,00	77,96
Cementerio	2.400.000,00	1,19
Deuda Morosa por Tasas	24.100.000,00	12,00
Otras Tasas Municipales	4.800.000,00	2,39
<u>Diversos</u>	<u>156.570.000,00</u>	<u>9,96</u>
Reparos Fiscales	96.400.000,00	61,57
Diversos Conceptos	6.000.000,00	3,83
Ingresos Varios	6.000.000,00	3,83
Recargos o Intereses Moratorios	30.100.000,00	19,22
Multas y Recargos	18.070.000,00	11,54
<u>Ingresos por Ventas de Bienes y Servicios</u>	<u>2.400.000,00</u>	<u>0,15</u>
Ventas de Bienes y Servicios	1.200.000,00	50,00
Venta de Gacetas Municipales y Formularios	1.200.000,00	50,00
<u>Ingresos de la Propiedad</u>	<u>70.884.105,01</u>	<u>4,51</u>
Intereses por Dinero en Depósito	11.415.000,00	16,10

Arrendamiento de Tierras y Terrenos	59.469.105,01	83,90
Total Ingresos Propios	1.571.847.105,01	100,00

Fuente: Gaceta Municipal de Libertador

Grafico N° 8
Ingresos Propios
Municipio Libertador.
2001



Como se observa de la distribución del presupuesto del año fiscal 2001 del Municipio Libertador, el porcentaje de ingresos propios corresponden al 17,36 y de esto, el 72,60 por ciento corresponde a Impuestos Directos.

De los impuestos directos el 63,36 por ciento corresponde a Patentes de Industria y Comercio, mientras que los impuestos a Inmuebles Urbanos corresponde el 20,16 por ciento, este porcentaje se debe principalmente, a que el número de inmuebles inscritos en el

Departamento de Catastro es de 6.040 inmuebles, por lo que la recaudación por este concepto es baja, sin embargo, se esta realizando el Catastro Municipal que va a dar como resultado la determinación de cuántos inmuebles posee el Municipio, para desarrollar estrategias que tengan como objetivo una mayor recaudación por este concepto, y con este, aumentar el porcentaje de ingresos propios del municipio.

b. Planificación del presupuesto en concordancia con el plan de gestión.

De acuerdo a la opinión consultada al Coordinador del Área Económica de la Alcaldía, la gestión planifica el presupuesto de acuerdo al plan de gestión, como se será estudiado más adelante, el presupuesto es distribuido de acuerdo a los proyectos desarrollados en el plan de gestión.

c. Planificación del presupuesto por proyectos.

En esta parte de la investigación, interesa conocer los proyectos de inversión que tiene el Municipio, para ello se consultó al Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), debido al porcentaje que dicho Fondo representa en el presupuesto de ingresos del Municipio, obteniendo la siguiente información.

Cuadro N° 10
Mapa de Necesidades de Inversión en Venezuela
Municipio Libertador.
Año 2001

Prioridades Sectoriales Municipales		
Orden del Estado de 14		
Sector	Prioridad	Municipio
Salud	3	11
Educación	1	1
Agua Potable	3	6
Agua Servida	3	9
Desechos Sólidos	5	9
Viabilidad	5	11
Transporte	3	2
Electricidad	5	8

Vivienda	3	5
Agricultura	3	5

Fuente: FIDES: Corporación de Desarrollo Regional.

De acuerdo al FIDES, la prioridad N° 1 en el Municipio corresponde al sector Educación, coincidiendo esto con el orden de inversión en el Estado Carabobo, de acuerdo a la metodología utilizado por el organismo para el desarrollo regional.

Mientras que los sectores salud, transporte, vivienda, agricultura, agua potable y agua servidas, se encuentran en la prioridad N° 3 en el Municipio y entre 5 y 9 en el orden del estado, salvo el sector transporte que se encuentra en el orden 2 dentro del estado Carabobo.

A continuación se mencionan la relación de proyectos de inversión a ser financiados por el FIDES y por la Ley de Asignaciones Económicas y Espaciales (LAEE) para el año 2001

Cuadro N° 11
Relación de Proyectos de Inversión a ser financiado por el FIDES
Municipio Libertador
Año 2001

Obras	Inicio Año	Conclusión Año
Bacheo y Reconstrucción de bateas, aceras y brocales, Barrio 12 de octubre	2001	2002
Reparación de aceras, calle Cedeño, Tocuyito	2001	2001
Adquisición de clínicas móviles y dos ambulancia	2001	2001
Adquisición de dos rústicos y un Camión Cisterna	2001	2001
Construcción de Casabera	2001	2001
Pavimentación de calles en el barrio Los Chorritos	2001	2001
Remodelación de Plaza Pocaterra	2001	2001
Bacheo Urb. Libertador	2001	2001
Brocales y Aceras casco Central Tocuyito	2001	2001
Organización Vial Casco de tocuyito	2001	2001

Bacheo general la Guasima	2001	2001
Iluminación estadium Independencia y Los Chorritos	2001	2001
Construcción de Capilla, Fundación CAP	2001	2001
Adquisición de Computadoras y Equipos de Informática	2001	2001
Construcción y remodelación Complejo deportivo, Bella Vista	2001	2001
Construcción de drenaje, para aguas de lluvia, Av. Bolívar	2001	2001
Ornato y Jardinería Puente Tocuyito	2001	2001
Semaforización y organización vial, Casco de Tocuyito	2001	2001

Fuente: Gaceta Municipal de Libertador

Cuadro N° 12
Relación de Proyectos de Inversión a ser financiado por LAEE
Municipio Libertador
Año 2001

Obras	Inicio Año	Conclusión Año
Perforación, Equipamiento y Electrificación de pozo en Asentamiento campesino	2001	2002
Construcción de preescolar Sector El Palmar de Paya, el Molino	2001	2001
Construcción de Cancha Múltiple Urb. El Molino	2001	2001
Consolidación Callejón Pira pira	2001	2001
Ampliación Puente san Luis	2001	2001
Remodelaciones de estadium Olinto	2001	2001
Preescolares	2001	2001
Centro Telemático	2001	2001
Rehabilitación de Plata de tratamientos de aguas servidas Urb. El Molino	2001	2001
Sistema de Catastro	2001	2001
Perforación, equipamiento y electrificación de pozos	2001	2001
Construcción de canchas múltiples	2001	2001

Fuente: Gaceta Municipal de Libertador

Como se observa del cuadro N° 12 de la Relación de Proyectos de Inversión a ser financiado por LAEE, los proyectos de Inversión del Municipio financiados por la Ley de Asignación Económicas y Especiales, están dirigidos básicamente a la consolidación de las zonas urbanas, tanto en Barrios como en Urbanizaciones.

5) Capacidad Administrativa

Con este objetivo, la investigación se propuso describir la capacidad administrativa de la actual gestión municipal, entendiendo, que el entorno de la gestión municipal es complejo, variado y dinámico, con múltiples y rápidas relaciones entre los distintos actores sociales y la organización municipal. Es una dinámica compleja, por cuanto las demandas que se establecen son distintos y la intensidad de presión varía de acuerdo al tipo de actor y su grado de organización, por lo que la capacidad que tenga la gestión de relacionarse con el entorno le proporcionará a través de los distintos canales, medios, formas de actuación, método de trabajo, herramientas y técnicas que hacen vida en la organización, captar información del medio externo, procesarla y dar respuesta.

A continuación se expone las principales variables investigadas:

- a. Diseño del Plan de Gestión del Municipio Libertador Período 2000 -2004: describir el proceso del diseño del plan de gestión.
- b. Criterios de selección de problemas: describir el proceso de selección de problema de acuerdo al método de planificación pública estratégica
- c. Viabilidad política del plan: determinar la motivación de los actores
- d. Recursos necesarios para ejecutar el plan: describir el nivel de control de los recursos críticos
- e. Viabilidad política a los problemas que no son viables en la situación inicial del plan: determinar la capacidad de negociación de la gestión.

a. Diseño del plan de gestión 2000 – 2004

En esta parte de la investigación se intenta examinar cómo fue diseñado el plan de gestión de la presente administración municipal.

La formulación del plan de gobierno implica conocer el contexto interno y externo de la institución, así como identificar y seleccionar los problemas más sentidos por la comunidad.

Para ello, se debe contar con una amplia y confiable información de dichos problemas, los cuales deberán ser cónsonos con el plan de gestión.

En el caso de la actual gestión del municipio Libertador, esta información fue recolectada a través de los asesores, así como, de la oferta electoral del actual gobernante, provenientes de las consultas con los distintos sectores del municipio, vecinos organizados, sector productivo, sectores empresariales, entre otros.

A continuación, se presenta los veinte problemas más importantes diseñados en el plan de gestión.

Cuadro N° 13
Principales Problemas del Plan de Gestión
Municipio Libertador
Año 2001

N°	Problemas
1	Crear dispositivos de control preventivo
2	Culminación del colector de aguas negras
3	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción
4	Desarrollar planes de reciclaje de la basura
5	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial
6	Ejecutar programas para el desarrollo turístico
7	Flexibilizar Permisología
8	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos
9	Implementar la red de información Estado Comunidad
10	Implementar nuevas rutas de transporte
11	Mejorar los espacios deportivos
12	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado
13	Promover la atención integral del anciano
14	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche

15	Promover niveles adecuados de Vivienda
16	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista
17	Reemplazar los programas de seguridad pública
18	Reubicación de desechos tóxicos
19	Revisar concesiones de explotación de minerales
20	Revisar las concesiones de competencia municipal

Fuente: Formulario N° 2 Plan de gestión de la Alcaldía Libertador 2000 - 2004

Para la presente investigación, es importante conocer cómo fue elaborado la selección de los problemas que serán foco de atención para su resolución y cómo éstos impactan el

Para ello, se le propuso al asistente del Alcalde, los criterios utilizados en el Método de Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus para seleccionar problemas, la cual es una forma que se sugiere para realizar la selección del o los problemas que formarán parte del plan de gestión de gobierno.

b. Criterios de selección de problema:

- a. Valor político del problema: Importancia que tiene el problema para la población del municipio.
- b. Tiempo para alcanzar y mostrar resultado: Tiempo mínimo para obtener resultados, pudiendo estar dentro o fuera del período del gobierno.
- c. Gobernabilidad sobre el problema: Competencia de la alcaldía sobre las causas del problema
- d. Disposiciones de los otros actores con gobernabilidad: Disposición que tiene los actores que tienen gobernabilidad sobre el problema de coordinar planes conjuntos
- e. Costo de postergación: Es el costo político, económico y social en que incurre la gestión al excluir del plan de gestión algún problema.
- f. Impacto Regional: Conocer el impacto que produce la resolución o no del problema a nivel regional.

- g. Riesgo a Innovar: Se recomienda generar ideas, innovar, cuando es evidente que las ideas que se conocen no dan resultados, dado lo exigente del problema.
- h. Recursos: son los recursos exigidos para solucionar problemas, estos pueden ser; económicos, políticos, organizacionales y cognitivos.

Cuadro N° 14 -1
Criterios de Selección de los Problemas
Diseño del Plan de Gestión
Municipio Libertador
2001

Nº	Problema	V.P	T	G	D. A.	C.P	I. R	R.I .	R			
1	Crear dispositivos de control preventivo	Alta	Dentro del Periodo	Alta	Ninguna	Medio	Medio	Innovación	Económicos, Políticos, Organizacionales			
2	Culminación del colector de aguas negras				Alto	Alto	Continuar	Económicos, Políticos				
3	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción			Innovación					Cognitivos, Económicos, Organizacionales			
4	Desarrollar planes de reciclaje de la basura				Medio	Alto	Continuar	Económicos, Políticos				
5	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial		Fuera del periodo	Media					Medio	Alto	Continuar	Económicos, Políticos
6	Ejecutar programas para el desarrollo turístico		Dentro del Periodo									
7	Flexibilizar Permisología	Baja	Alta	Ninguna	Bajo	Medio	Innovación	Organizacional, Políticos				
8	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos	Medio		Alta	Medio			Alto	Alto	Económicos, Políticos		
9	Implementar la red de información Estado Comunidad	Alta	Baja			Alto	Continuar			Políticos, Organizacional		
10	Implementar nuevas rutas de transporte	Media	Alta	Media	Medio	Económicos, Políticos						
11	Mejorar los espacios deportivos	Alta		Alto								

12	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado			Baja		Medio		Innovación	Políticos, Organizacional
----	---	--	--	------	--	-------	--	------------	---------------------------

Fuente: Formulario N° 3 Criterios de selección de problemas

Nota: VP: Valor Político; T: Tiempo de Ver Resultados;

G: Gobernabilidad sobre el Problema; D. A: Disposición de los Otros Actores

C.P: Costo de Postergación; I. R: Impacto Regional; R.I . Riesgo a Innovar; R: Recursos

Cuadro N° 14-2
Criterios de Selección de los Problemas
Diseño del Plan de Gestión
Municipio Libertador
2001

Nº	Problema	V.P	T	G	D. A.	C.P	I. R	R.I .	R
13	Promover la atención integral del anciano	Media	Dentro del Periodo	Alta	Alta	Bajo	Medio	Innovación	Económicos, Organizacionales
14	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche	Alta			Media	Alto			Cognitivos, Económicos, Organizacionales
15	Promover niveles adecuados de Vivienda				Fuera del periodo	Baja			Alto
16	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista	Media	Dentro del Periodo	Media	Media	Medio			Económicos, Políticos, Organizacionales
17	Reemplatear los programas de seguridad pública	Alta		Alta	Baja	Bajo			Cognitivos, Político Organizacionales
18	Reubicación de desechos tóxicos			Media	Media	Alto	Alto		Económicos, Políticos, Organizacionales Cognitivos
19	Revisar concesiones de explotación de minerales			Alta	Alta	Alta			Bajo
20	Revisar las concesiones de competencia municipal	Baja				Media	Medio		

Fuente: Formulario N° 3 Criterios de selección de problemas

Nota: VP: Valor Político; T: Tiempo de Ver Resultados;

G: Gobernabilidad sobre el Problema; D. A: Disposición de los Otros Actores

C.P: Costo de Postergación; I. R: Impacto Regional; R.I . Riesgo a Innovar; R: Recursos

Como se percibe, de acuerdo con la opinión del entrevistado, existen problemas que tienen impacto sobre el balance de gestión del gobierno municipal. Se observa que el 70 por ciento de los problemas tienen un impacto político alto para la gestión; en relación al tiempo de resolución de los problemas, se percibe que estos se encuentran dentro del periodo de gestión en un 85 por ciento; en relación a la gobernabilidad, como se señaló anteriormente, la competencia de la alcaldía sobre las causas del problema, el 65 por ciento de ellos se encuentran bajo competencia municipal; en este mismo orden, el 60 por ciento de la disposición de los actores, se encuentran en la escala media, esto se explica ya que las causas que originan estos problemas se encuentran fueran del ámbito de los actores propuesto por esta investigación (Comunidad, Sector Productivo, Sector Político, Personal interno de la Alcaldía), respecto al costo en que incurre la gestión al excluir del plan de gestión algún problema, se encontró que es alto en un 60 por ciento, igualmente se encontró que la gestión puede innovar en la resolución de problemas en un 80 por ciento, Por último en relación a los recursos que cuenta la alcaldía para resolver dichos problemas estos se encuentran ubicados en recursos de carácter económicos, organizacionales, políticos y cognitivos

Por otro lado, se procedió a cuantificar cada uno de los criterios de selección de problemas, para su posterior jerarquización, de acuerdo con la metodología planteada.

En los cuadros de Criterios para seleccionar problemas, cada ámbito problemático puede tener varios problemas. En este caso se tendrá que decidir cuál(es) problema se asumirán como importantes para la gestión.

Una vez formulado el cuadro con la información pertinente para la selección de problema, se realizó un análisis de confiabilidad del mismo, evaluando los aspectos siguientes:

- a. Valor político del o los problemas seleccionados en contraste con el valor político de los rechazados o postergados
- b. Nivel de gobernabilidad de los problemas seleccionados

Ahora bien, para los efectos de jerarquización se sugirió asignar valor cuantitativo a cada escala de los criterios de selección de problemas, es decir, el Valor Político presenta

una escala de valor que va de 4 a 2, con respecto al tiempo la escala se encuentra entre 5 y 3, gobernabilidad, disposición de los actores, costo de postergación, impacto regional, la escala se encuentra entre 4 a 2, respectivamente, riesgo a innovar entre 4 y 1. Luego de cuantificar los criterios de selección de problemas, los mismos son jerarquizados quedando como a continuación se muestra.

Cuadro N° 15
Jerarquización de Problemas
Municipio Libertador
2001

N°	Problema
1	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche
2	Reemplazar los programas de seguridad pública
3	Crear dispositivos de control preventivo
4	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción
5	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos
6	Desarrollar planes de reciclaje de la basura
7	Reubicación de desechos tóxicos
8	Promover niveles adecuados de Vivienda
9	Implementar la red de información Estado Comunidad
10	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista
11	Mejorar los espacios deportivos
12	Culminación del colector de aguas negras
13	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado
14	Promover la atención integral del anciano
15	Ejecutar programas para el desarrollo turístico
16	Implementar nuevas rutas de transporte
17	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial
18	Revisar concesiones de explotación de minerales
19	Revisar las concesiones de competencia municipal
20	Flexibilizar Perisología

De acuerdo con la jerarquización de problemas, los cinco principales problemas de focalización de la actual gestión, son:

1. Promover la conservación del embalse Pao Cacinche
2. Reemplantar los programas de seguridad pública
3. Crear los dispositivos de control preventivo
4. Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción
5. Fomentar la actividad agrícola para el sector construcción.

Una vez establecidos los problemas del Plan de Gestión, la Planificación Estratégica Pública, propone para el diseño estratégico del plan, conocer el interés de los actores con respecto al Plan, basado en el beneficio o conveniencia de la resolución de esos problemas para dichos actores.

c. Viabilidad política del plan

La investigación busco conocer el grado de motivación y el interés que le asignan los distintos actores al plan de gestión de la Alcaldía del Municipio Libertador.

Actores: Para efectos de esta investigación, un actor se refiere, a un actor social que por lo general puede ser una organización o institución, o una persona natural (líder, dirigente) que presenta las siguientes características:

- a) Posee una organización estable
- b) Tiene control directo de algún tipo de recurso (económico, político, organizativo o cognitivo)
- c) Es integrante activo del juego social que se analiza.

Por lo que los actores que intervinieron en esta investigación son:

Tipo de Actores

- Comunidad (Vecinos del municipio)
- Sector Productivo del municipio
- Sector Político
- Personal interno de la Alcaldía.

Interesa conocer el grado de motivación e interés que tiene los distintos actores, para conocer la viabilidad política del plan, es decir, las motivaciones de los actores expresa la disposición del actor, dada su intención de apoyar, rechazar u otra manifestación, considerando el interés y el valor que le asigna al plan de gestión.

Se procedió a consultar la opinión de cada actor sobre el plan de gestión de acuerdo a la siguiente metodología

- a) Se elaboró un cuestionario señalando los veinte problemas principales diseñados en el plan de gestión 2000- 2004
- b) Se señalaron las siguientes opciones de acuerdo a la impresión sobre el plan de gestión

Opciones	Nº
Apoyo firme: Apoyo decidido no condicionado	1
Apoyo condicional: Apoyo que depende de que ocurra o se dé algo	2
Rechazo firme: Rechazo decidido, no hay posibilidad de cambio	3
Rechazo condicional: Rechazo condicionado a que se realice o concrete algún hecho	4
Indiferente: No le interesa en absoluto el problema	5
Indiferente por desconocimiento: Desconocimiento, falta de información	6
Apoyo aparente: Refleja un apoyo que realmente no lo es	7
Rechazo aparente: Expresa un rechazo que realmente no lo es	8

c. Se consultó a:

1. Comunidad: 60 representantes de las Asociaciones de Vecinos
2. Sector Productivo: 3 representantes de la cámara de comercio del municipio, 2 representantes de los transportistas y 2 representantes del sector agrícola
3. Sector político: se le consultó la opinión de los 9 concejales del municipio
4. Personal interno de la alcaldía: los 15 directores de la alcaldía.

A continuación se muestra los resultados de la consulta a los distintos actores.

Cuadro N° 16 -1
Estudio de Motivación
Municipio Libertador 2001

Nº	Problema	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche								
2	Reemplazar los programas de seguridad pública								
3	Crear dispositivos de control preventivo								
4	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción								



Cuadro N° 16-2
Estudio de Motivación
Municipio Libertador 2001

N°	Problema	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche								
2	Reemplazar los programas de seguridad pública								
3	Crear dispositivos de control preventivo								
4	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción								
5	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos								
6	Desarrollar planes de reciclaje de la basura								

Fuente: Formulario N° 4 Estudio de Motivación

De acuerdo con los resultados del estudio de motivación de los actores e interés sobre el plan de gestión, se observa, de acuerdo con la consulta a la comunidad el 40 por ciento de los problemas presentado en el plan de gestión cuenta con un apoyo decidido, el 30 por ciento de los problemas le son indiferente o no le interesa en absoluto dichos problemas, al mismo tiempo, la comunidad desconoce el 20 por ciento de los problemas diseñados en el plan de gestión, con respecto al sector productivo, el 25 por ciento de los problemas tiene apoyo decidido por parte de este sector, el 55 por ciento tienen apoyo condicional, el 10 por ciento de los problemas tiene rechazo condicional del sector

productivo. En relación a las fuerzas políticas representadas en el gobierno local, el 40 por ciento de los problemas tiene apoyo firme o decidido, el 40 por ciento tiene apoyo condicional y el 15 por ciento tiene un rechazo aparente por parte del sector político. Al mismo tiempo, en relación al personal interno de la alcaldía el 70 por ciento de los problemas presentados por la gestión tienen un 70 por ciento de desconocimiento o falta de información.

En conclusión, de los problemas presentados en el plan de gestión, el 28 por ciento tienen apoyo firme no condicionado, el 31 por ciento tiene apoyo condicionado, el 3 por ciento tiene rechazo condicionado, el 10 por ciento de los problemas no le interesan a los actores del municipio, el 23 por ciento de los problemas le son indiferentes a los actores por falta de información el 1 por ciento tiene apoyo aparente y el 5 por ciento tienen rechazo aparente por parte de los distintos actores de la localidad

Cuadro N° 17
Viabilidad Política del Plan de Gestión
de Acuerdo a la Motivación de los Actores
Municipio Libertador
2001

N°	Problema	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche	■	■				■		
2	Reemplazar los programas de seguridad pública	■	■				■		
3	Crear dispositivos de control preventivo	■	■				■		
4	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción	■	■				■		
5	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos	■	■				■		
6	Desarrollar planes de reciclaje de la basura	■	■				■		
7	Reubicación de desechos tóxicos	■	■				■		
8	Promover niveles adecuados de Vivienda	■	■				■		
9	Implementar la red de información Estado Comunidad	■	■				■		
10	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista	■	■				■		
11	Mejorar los espacios deportivos	■	■			■	■		
12	Culminación del colector de aguas negras	■	■			■	■		
13	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado	■	■			■	■		
14	Promover la atención integral del anciano	■	■			■	■		
15	Ejecutar programas para el desarrollo turístico	■	■			■	■		
16	Implementar nuevas rutas de transporte		■			■	■	■	■
17	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial		■			■	■	■	■
18	Revisar concesiones de explotación de minerales				■	■	■		■
19	Revisar las concesiones de competencia municipal				■	■	■		■
20	Flexibilizar Perisología		■			■	■		■

Apoyo firme: Apoyo decidido no condicionado
 Apoyo condicional: Apoyo que depende de que ocurra o se dé algo
 Rechazo firme: Rechazo decidido, no hay posibilidad de cambio
 Rechazo condicional: Rechazo condicionado a que se realice o concrete algún hecho
 Indiferente: No le interesa en absoluto el problema
 Indiferente por desconocimiento: Desconocimiento, falta de información
 Apoyo aparente: Refleja un apoyo que realmente no lo es
 Rechazo aparente: Expresa un rechazo que realmente no lo es



El resultado refleja que, en principio, de los veinte problemas planteados, sólo Revisar Concesiones de Explotación de Minerales (18) y Revisar las Competencia Municipal (19) son los que lucen conflictivos, y son los que por lo menos en el tiempo de inicio del plan, así mismo se observa niveles altos de desconocimiento e indiferencia de los problemas, por lo que se debe formular el diseño estratégico propuesto por el Método de Planificación Pública

d. Recursos para Ejecutar el Plan de Gestión

El diseño de los recursos necesarios para llevar adelante el plan de gestión, implica reconocer que en todo escenario social (económico, cultural, político, etc.) se requiere de recursos, los cuales son llamados en el Método de Planificación Estratégica Pública, Recurso Críticos, los cuales generan información necesaria de acuerdo al peso y fuerza que cada actor tiene sobre el control directo e indirecto sobre estos recursos.

Para ello es necesario explicar los conceptos desarrollados por dicho método y que intervienen en el diseño del Plan.

- a) Fuerza de un Actor: Capacidad de producir operaciones y acciones, dado el control de algún recurso
- b) Poder de un Actor: Potencial que posee un actor para acumular fuerza
- c) Peso de un Actor: Control de recursos que un actor tiene sobre un recurso crítico.

Estos recursos críticos son necesarios identificarlos para ejecutar las operaciones del plan de gestión. El diseño de recursos críticos es importante para determinar cuál es el nivel de control que tiene cada actor sobre ese recurso crítico, definiendo así el poder y la fuerza que tiene los actores sobre las operaciones del plan.

La metodología utilizada para conocer los recursos necesarios para ejecutar el plan de gestión, fue la consulta a los 15 directores de la Alcaldía, a través de un instrumento de

selección de recursos, de acuerdo al peso y la fuerza de cada actor, en el cual interviene la capacidad requerida para tomar decisión sobre las operaciones del plan de gestión, de acuerdo a cada problema. Se presenta a continuación, el diseño de los recursos necesarios para ejecutar el plan de gestión.

Cuadro N° 18-1
Recursos Necesarios para Ejecutar el Plan de Gestión
Municipio Libertador
2001

[illegible]

Cuadro N° 18-2
Recursos Necesarios para Ejecutar el Plan de Gestión
Municipio Libertador
2001

Recursos	Problema						
	14	15	16	17	18	19	20
R 1: Decisión del Alcalde							
R 2: Decisión del Ministerio del Ambiente							
R 3: Decisión del Consejo Legislativo Municipal							
R 4: Decisión de la Comunidad							
R 5: Recursos Económico (Financieros y Equipos)							
R 6: Recursos Organizativo (Organización Institucional, Personal)							
R 7: Recursos Cognitivos (Dominio de Conocimiento)							
R 16: Decisión del Ministerio del Turismo							
R 17: Decisión de la Cámara de Turismo del Edo. Carabobo							
R 18: Decisión de Transportistas							
R 19: Decisión de Cooperativas del Transporte							
R 20: Decisión MINFRA							
R 21: Decisión MEM							
R 22: Decisión Explotadores de Mina del Municipio							
R 23: Decisión Gobernación del Estado							
R 24: Decisión Sector Productivo del Municipio							

Fuente: Formulario N° 5 Recursos necesarios para el plan de gestión

De acuerdo con los resultados obtenidos, del diseño de los recursos necesarios para ejecutar el plan de gestión y el cual determina el nivel de control que tiene los actores sobre estos recursos, se observa que en cada problema interviene distintos actores que tienen control sobre algún recurso necesario para su resolución, en estos recursos interviene los de carácter políticos (decisión del Alcalde del Consejo Legislativo, distintos Ministerios, la Comunidad, Ejecutivo Nacional, Sector Productivo, Organizaciones comunales y Fundaciones, Cámaras empresariales del Estado), recursos económicos, (Financieros, tecnológicos y equipos), los de carácter organizativos (Institucionales y de personal) y los cognitivos (Conocimiento, Liderazgo, Innovación). De acuerdo con esta clasificación se observa que el recurso político tiene un peso alto en la resolución de los problemas, la fuerza de actores ubicados en el poder ejecutivo corresponde al 30 por ciento

del recurso político, el del poder regional corresponde al 15 por ciento de dichos recursos, el 40 por ciento de los recursos políticos se encuentran en el sector productivo municipal y estatal, mientras que el 10 por ciento de los recursos políticos le corresponden al alcalde y consejo legislativo municipal.

Como se ha planteado, el Método de Planificación Estratégica Pública, a los fines del análisis estratégico del plan, recomienda conocer cuáles de los problemas diseñados en el plan son viables en la situación inicial, para ello:

1. Se elaboro un Estudio de Motivaciones de cada actor, resultando lo siguiente:

Problemas de Consenso: Que por definición ya tiene viabilidad, son: del problema 1 al Problema 17 y Problema 20.

Problemas de Conflicto: Que por definición en principio no tiene viabilidad en la situación inicial del plan, Revisar Concesiones de Explotación de Minerales (18) y Revisar las Competencia Municipal (19)

2. Se Identificaron cuáles son los recursos que son necesario para decidir y/o ejecutar cada problema del plan.
3. Se Identificaron los actores que controlan cada uno de los recursos críticos.
4. Se Analizar los problemas que inicialmente son conflictivos. Para ello fue necesario clarificar lo siguiente:
 - a. Cuáles son las motivaciones de los actores que se oponen
 - b. Identificar los recursos necesarios del problema objeto del análisis
 - c. Determinar si esos recursos son necesarios para la decisión y/o ejecución del problema.
 - d. Determinar el control que cada actor tiene sobre los recursos
 - e. Establecer comparaciones y efectuar el análisis

En relación al problema 18, Revisar Concesiones de Explotación de Minerales, se observó un rechazo condicional del sector productivo, concretamente del sector que actualmente explota las minas del municipio, y un rechazo aparente por parte del sector político.

En cuanto al problema 19, Revisar las Competencia Municipales, se observó que son los mismos actores del problema 18, tanto el sector productivo como el sector político.

- e. Viabilidad Política a los problemas que no son viables en la situación inicial del Plan.

Para construir la viabilidad a los problemas que no son viables en la situación inicial del plan, el método de Planificación Estratégica Pública propone el estudio de tres estrategias:

- a. Problema: Conocer cuáles son los problemas inviables en la situación inicial del plan, y saber si esa inviabilidad en el corto, mediano o largo plazo son superables. La única forma de construir viabilidad a lo que es inviables es haciendo realidad lo que hoy es inviable.
- b. Actores: El plan, con sus problemas, cuenta con actores aliados y oponentes. El análisis estratégico busca saber cómo hacer uso de las fortalezas del plan y sus aliados para persuadir, convencer a los aliados para que apoyen dicho plan.
- c. Medios Estratégicos: Según Matus “algunos problemas diseñados en el plan no son conflictivos y estos cumplen funciones especiales en el proceso de construir la viabilidad al plan y dan origen a los medios tácticos y estratégicos”. (Matus,, 1995:270).

Hasta ahora, se han estudiados los problemas y los distintos actores que intervienen en el plan de gestión, a continuación se estudiará los métodos estratégicos propuestos por Matus.

En la presente investigación, el estudio de los medios estratégicos se corresponde a la capacidad de negociación que tiene la gerencia del municipio para lograr los objetivos planteados en el plan. Para ello se aplicó se aplicaron métodos de negociación estratégica, de acuerdo a las teorías revisadas para tal fin.

Igualmente se aplicó un instrumento a los 15 gerentes de la alcaldía para conocer la metodología de negociación que utiliza la gerencia municipal con los actores que se oponen a los problemas diseñados en el plan de gestión.

A continuación se muestra en el Cuadro N° 19, los resultados de los procesos de negociación que utiliza la gerencia en función de lograr la viabilidad políticas a los problemas conflictivos del plan de gestión.

Cuadro N° 19
Método de Negociación
Municipio Libertador
2001

Métodos de Negociación	Comunidad	Sector Productivo	Sector Político	Personal Interno de la Alcaldía
Usa la autoridad para imponer su voluntad				
Obtiene el apoyo sin conceder nada a cambio				
Negocia hasta lograr el apoyo				
Negocia sin dar nada a cambio				
Las partes gana y pierden				
Lo somete a un arbitraje				
Lo somete a las reglas jurídicas				
Logra la adhesión				
Utiliza su fuerza política				
Utiliza su fuerza, voluntad y capacidad				
Utiliza estrategias hasta lograr aniquilar				

Fuente: Formulario N° 6 Método de Negociación Estratégica

Como se observa, la gerencia utiliza una combinación de métodos de negociación, prevaleciendo la disuasión (Teoría de la Disuasión) al demostrar fuerza propia, voluntad y capacidad para aplicarla, así mismo, utiliza la mediación y arbitraje cuando existen intereses opuestos (Teoría de la mediación y arbitraje).

f. Analizar la Metaestrategia: La Planificación Estratégica Pública denomina Metaestrategia a la combinación de estos tres factores para darle viabilidad y éxito al plan. Para ello, la gerencia debe tratar de desarrollar dos estrategias importantes.

a) Estrategias de motivación y desmotivación: Lo que se debe buscar con esta estrategia es que los aliados sigan motivados y apoyando el plan y, a la vez, lograr desmotivar a los actores opuestos al plan o algunos de los problemas diseñados en dicho plan.

b) Estrategias de acumulación y desacumulación: Consiste que los problemas de consenso deben ejecutarse en los primeros meses y años del periodo del plan, para lograr la credibilidad que facilite la viabilidad de los problemas conflictivos, y a la vez,

desacumular las causas que sustentan la oposición de los actores adverso a esos problemas del plan.

Proceso de implementación del plan de gestión

Uno de los objetivos planteados en la presente investigación es identificar el proceso de implementación del plan de gestión por parte de la gerencia municipal, con ello se requirió conocer la capacidad que tiene la organización para gerenciar el plan de gestión, ya que el plan demanda de una gerencia que ejecute exitosamente las estrategias diseñadas en el plan.

La calidad del plan y de la gestión de gobierno lo determina la capacidad de gerenciar un monitoreo permanente por parte de la alta y media gerencia sobre las operaciones del plan de gestión. Igualmente, el plan requiere de un direccionamiento estratégico, cuyo objetivo es la retroalimentación e información permanente, así como, el procesamiento de la información, el control de está por la vía de indicadores, para posteriormente evaluar el impacto del plan en el entorno.

Principales variables investigadas:

- I. Monitoria estratégica: describir los sistemas estratégicos de seguimiento del plan de gestión
- II. Estilo de Liderazgo: describir aspecto del liderazgo gerencial
- III. Toma de decisiones describir los aspectos de la tomo de decisiones.

I. Monitoria estratégica

La investigación se planteo describir el proceso de monitoria estratégica y direccionamiento estratégico que se le sigue al plan de gestión, motivado a que un adecuado sistema estratégico permitirá mantener ciertos equilibrios con el entorno, ya que, por una parte, la organización enfrenta la incertidumbre y la competencia que de allí proviene y, por la otra,

es capaz de desarrollar estrategias basadas en su capacidad de respuesta, adaptándose a los permanentes cambios.

La monitoria estratégica y el direccionamiento estratégico permiten crear y pensar estratégicamente y facilita una gestión dinámica, innovadora, preactiva y anticipatorio del entorno, el seguimiento y monitoria permite la ejecución y ajustes oportunos del plan de gestión estratégico, para ello se busca indagar sobre los sistemas de seguimiento y monitoria que midan periódicamente la ejecución del plan. De igual manera, la monitoria y el seguimiento del plan, deben hacerse dentro de la concepción de la planeación estratégica pública, para ello, debe realizarse una monitoría estratégica a nivel de la alta gerencia, a nivel funcional y operativo. La base de esta monotonía estratégica, es el plan de gestión y de acción. Por lo tanto, para realizarla se debe considerar, el sistema de control, información y desempeño, e indicadores.

Visto así, la monitoría y direccionamiento estratégico es responsabilidad de la alta gerencia, y la disciplina de cada nivel gerencial. Sí mismo, la revisión periódica determinará el logro de los objetivos planteados en el plan de gestión municipal.

De esta manera, se le consultó a 15 personas entre los cuales se encuentran los asesores del alcalde y directores de las distintas dependencia de la Alcaldía, a través de un instrumento diseñado para tal fin con preguntas cerradas, a continuación en el cuadro N° 58 se presentan los resultados de la encuestas.

Cuadro N° 20
Sistemas Estratégicos
Municipio Libertador

Sistemas Estratégicos	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
	La gerencia maneja sistema de control de gestión?	5	4	3	3
	La información sobre el desempeño es exacta, oportuna objetiva y clara?	3	6	4	2
	Se han establecidos los objetivos de control?	4	3	7	1
	Los sistemas de control de la gestión son exactos, completos y efectivos?	3	8	3	1
	Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño	2	8	5	0

Monitoria Estratégica	Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimenta en forma eficiente y efectiva?	6	5	3	1
	Los sistemas de control son flexibles?	4	5	5	1
	Se tiene un sistema de control asistido por computadora?	3	2	8	2
	Se han establecido parámetros para confrontar los resultados de la gestión en las distintas áreas organizacionales?	2	6	5	2
Direccionamiento Estratégico	Cuenta la gestión con una unidad de recolección y procesamiento de información que sirva de soporte para el análisis y evaluación del resultado?	1	10	4	
	Cada unidad organizacional evalúa su propio desempeño?	1	6	7	1
	Cuenta la gestión con indicadores que le proporcione información de su entorno?	3	3	7	2

Fuente: Formulario N° 7 Sistemas Estratégicos

De acuerdo con los resultados, la gerencia maneja sistema de control en un 60 por ciento de las veces, sin embargo, carece de una unidad que recolecte y procese información que le permita asignarle direccionalidad al plan de gestión; la actual gestión en un 53,33 por ciento de las veces no establece objetivos de control sobre el plan de gestión. Igualmente, carece de un sistema de control asistido por computadoras que le proporcione información del entorno, sin embargo, la gerencia establece parámetros para medir el desempeño para tomar las medidas correctivas. Así mismo el direccionamiento estratégico operativo no se establece en un 53 por ciento de los caso, igualmente carece de indicadores que le proporcionen información del entorno en un 60 por ciento de las veces.

b) Estilo de Liderazgo

En esta parte la investigación indago la percepción que tiene la gerencia de la Alcaldía, en relación con su estilo de liderazgo, en aspecto tales como confianza, autoridad, comportamiento e interés, utilizando el cuestionario “Sistema 4”, LiKert (1967).

En tal sentido la variable a considerar es el liderazgo, en un primer momento se analiza la codificación para cada una de las preguntas mostradas en el cuadro N° 21, las cuales fueron realizadas a una muestra de 15 individuos entre los que se cuenta, asesores y directores de la Alcaldía.

Cuadro N° 21
Estilo de Liderazgo
Municipio Libertador
2001

Liderazgo Utilizado	Autoritario				Benevolente						Consultivo					Participativo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
a. Confianza y fe de los supervisores en sus subordinados		O:2		O:2		X:1		O:2				X:1		O:3			O:2	O:2		
b. Confianza de los supervisores en sus superiores		O:1					O:3			O:1			O:4				O:3			O:1
c. Comportamiento de apoyo mostrado por los superiores hacia los otros			O:2			O:1			O:5				O:2				O:2			O:1
d. Comportamiento de los superiores en forma tal que los subordinados se sienten en libertad de discutir con ellos						X:1		O:4						O:6		X:1		O:3		
e. Interés de los superiores inmediatos en la obtención de aquellas ideas de sus subordinados									O:3		X:1				O:4		O:2	X:1		O:4

Fuente: Formulario N° 8 Liderazgo

X: Asesores; O: Directores

Los resultados muestran en relación al estilo de liderazgo en aspectos tales como confianza, autoridad, comportamiento e interés de la gerencia de la Alcaldía, los mismos revelan que existe una coincidencia entre los asesores y los directores de las distintas dependencias que caracterizan el estilo de liderazgo entre benevolente, consultivo y participativo, es decir, la alta gerencia se percibe con un liderazgo altamente benevolente y consultivo, muy poco autoritario, y algunas veces puede utilizar el liderazgo participativo. Es así como, en el ítem (a) existe una dispersión entre los directores, donde hay matices entre el liderazgo autoritario y una tendencia hacia un estilo benevolente, consultivo y participativo, mientras que, para los asesores el estilo de liderazgo es entre benevolente y

consultivo; entre los ítems **(b)** hasta el **(e)** existe coincidencia entre un liderazgo benevolente, consultivo y participativo.

c) Toma de decisiones

Al igual que el liderazgo, se busco conocer el estilo de toma de decisiones de la gerencia de la Alcaldía Libertador, en aspectos tales como jerárquico, información, conocimiento, motivación y grado de identificación, utilizando igualmente el Cuestionario “Sistema4” Likert (1967), que identifica el carácter de los procesos de toma de decisiones, se analiza la codificación para cada una de las preguntas mostradas en el siguiente cuadro, las cuales fueron realizadas a una muestra de 15 individuos entre los que se cuenta, asesores y directores de la Alcaldía.

Cuadro N° 22
Proceso de Toma de decisión
Municipio Libertador
2001

Carácter de los procesos de Toma de decisiones	Autoritario				Benevolente						Consultivo					Participativo				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
f. A que nivel de la organización se toman decisiones			O:3			X:1		O:5		X:1		O:2				O:3				
g. Cuan adecuadas y precisa es la información disponible para la toma de decisiones en los sitios donde son tomadas		O:6		O:5			X:1		O:2			X:1								
h. Hasta qué punto están consciente de los problemas las personas que toman decisiones en la organización en los niveles bajos				X:1			O:3				O:5			O:2	X:1		O:2			O:1
i. Se demuestra el uso del conocimiento técnico o profesional en la toma de decisiones						O:4	X:1			O:3	X:1		O:2			O:2		O:1		O:1
j. Disponibilidad de la información más adecuada y precisa que tiene que ver con la decisión		O:3	X:1		O:1		O:2	X:1	O:1		O:4		O:2							
k. Hasta qué punto están los subordinados envueltos en las decisiones que se relacionan con su trabajo								X:1		O:6		O:4		O:2			O1			
l. Está la toma de decisiones basada en patrones de operación hombre – hombre		O:2	X:1		O:4	X:1	O:3		O:2		O:2									
m. Se estimula o desestimula el trabajo en equipo								O:1		X:2	O:2		O:2		X:1	O:3				O:5

X: Asesores; O: Directores

En cuanto, al proceso de toma de decisiones, las personas que toman decisiones, en la Alcaldía tiene una tendencia hacia un Perfil Autoritario, como se ubica en el ítems b: (2 y

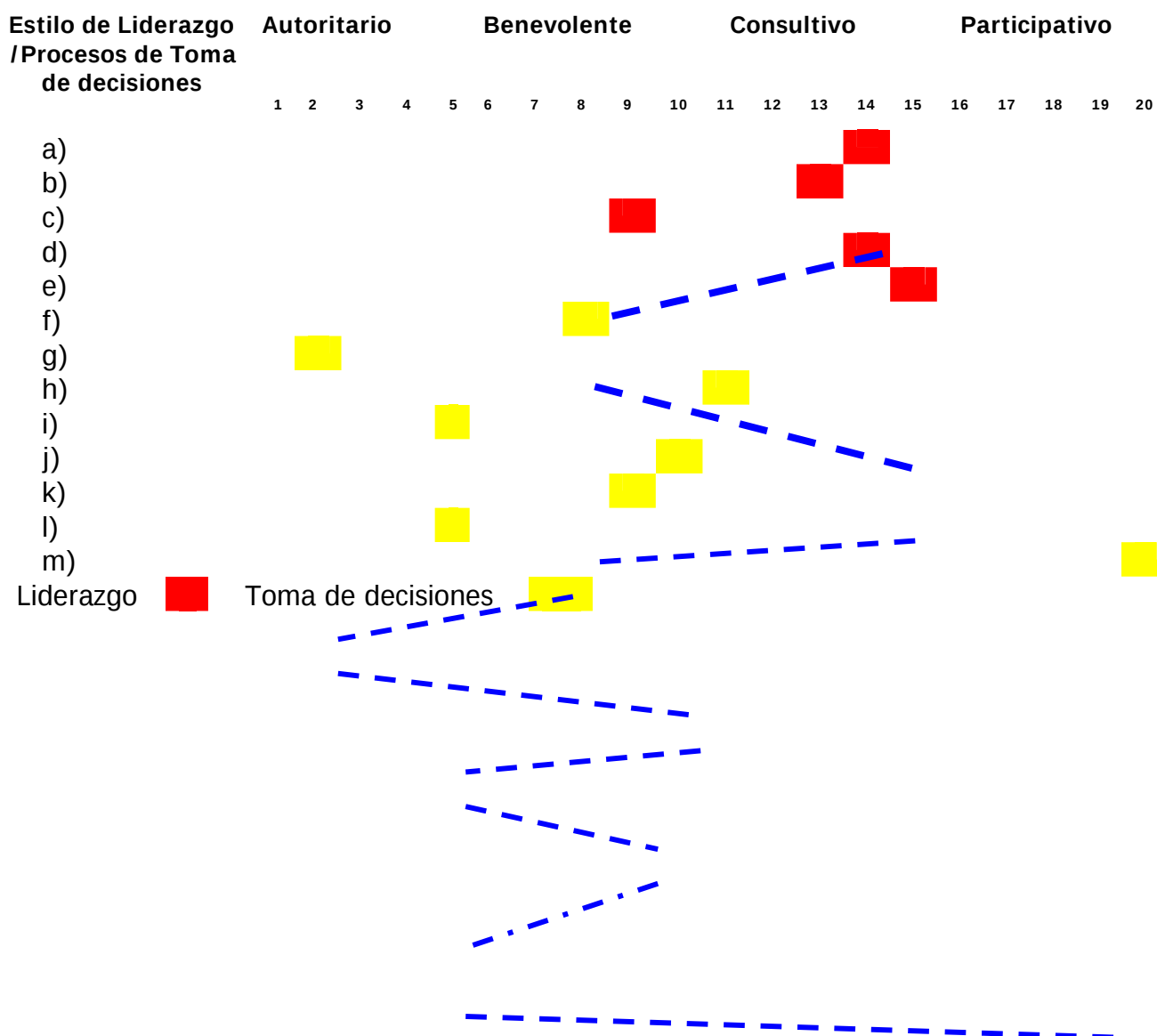
4), en la cual denota que las políticas más generales son producidas en el tope de la organización, es decir, las decisiones están centralizadas en el nivel superior, el otro aspecto que destaca en las respuestas, es el ítem “f “ lo cual indica que los subordinados están poco involucrado en las decisiones que se relacionan con su trabajo, así mismo, la gerencia estimula el trabajo en equipo. Por otro lado, como se dijo anteriormente existe carencia en la información disponible para la toma de decisiones.

Cuadro N° 23

Estilo de Liderazgo y Proceso de Toma de Decisiones

Municipio Libertador

2001



Como conclusión, en relación al estilo de liderazgo de la gerencia del municipio Libertador, se observa mayoritariamente un estilo consultivo, pero el proceso de toma de decisiones es centralizado, con una tendencia a descentralizar las decisiones generales.

Por otro lado, dentro del objetivo estudiado, interesa conocer los sistemas estratégicos incorporados por la gestión al clima organizacional, para ello se requiere saber:

- Visión de la Alcaldía
- Misión de la Alcaldía

Visión de la Alcaldía del Municipio Libertador

La visión de la Alcaldía coincide con la visión del programa de gobierno presentado por el actual Alcalde. En este sentido señala:

“Deseamos un municipio productivo, competitivo, participativo, solidario, humanista, donde se conjuguen armónicamente los valores históricos, culturales, económicos, ambientales y sociales; y brinde al hombre la mayor felicidad posible dentro de un constante cambios revolucionarios garantizando así la plenitud de su grandeza”

Misión del Municipio Libertador

“Reconstruir y consolidar un municipio prospero y competitivo que garantice al ciudadano el desarrollo de una calidad de vida digna dentro de un sistema de solidaridad, paz y justicia social”

Niveles de Formación y Competencia de la Gerencia Municipal.

La investigación indaga sobre la formación y competencia de la actual gerencia de la Alcaldía del municipio Libertador, para ello se diseño un instrumento de indagación.

El instrumento contiene dos ejes: el presente, y el futuro como visión prospectiva.

Con relación al presente las preguntas están orientadas hacia la búsqueda de respuestas en cuanto a:

- Dificultades de la gerencia pública
- Debilidades del gerente público
- Instituciones formadoras de gerentes públicos
- Deficiencias en la formación

Con respecto al futuro, las preguntas se orientan hacia:

- La formación académica requerida
- El espacio requerido para su formación
- Las habilidades y destreza necesarias
- Las cualidades que el individuo deberá poseer

El instrumento fue aplicado a 15 personas, las cuales ocupan cargos de alta dirección en la alcaldía.

El Presente:

Cuadro N° 24
Dificultades y Debilidades del Gerente Público
Municipio Libertador
2001

	Opciones	Opinión				Total
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Dificultades	Falta de información pertinente y oportuna	12	1	1	1	15
	Ausencia de una política pública integral y coherente	5	7	1	2	15
	Tendencia a la desarticulación institucional	6	5	3	1	15
	Insuficiente seguimiento y evaluación de las políticas públicas	9	1	2	3	15
	Debilidad de las capacidades organizacionales	5	6	3	1	15
	Dificultad para seleccionar y reclutar personal calificado	3	6	5	1	15
	Ausencia de políticas de formación y profesionalismo	9	3	3	0	15
	Remuneración no competitivas	10	2	2	1	15
	Énfasis en la transitoriedad	12	1	1	1	15
	Desconocimiento de lo público	8	5	1	1	15
	Desconocimiento de técnicas de gestión adecuada y de pensamiento estratégico	4	3	4	4	15
Debilidades	Ausencia de formación académica	9	2	3	1	15
	Falta de formación gerencial	12	1	1	1	15

Escasa actualización en el uso de las nuevas tecnología	11	3	1	0	15
Precaria motivación personal	3	2	8	2	15
Inestabilidad política	5	5	2	3	15
Débil formación en finanzas públicas	4	3	5	3	15
Vulnerabilidad al tráfico de influencia	8	5	1	1	15
Escaso liderazgo en los agentes del Estado y sus instituciones	1	6	4	4	15

Fuente: Formulario N° 10 -1 Formación y Competencia de la Gerencia Municipal

Cuadro N° 25
Conocimiento y Opinión sobre Instituciones
Formadoras de Gerentes Públicos
Municipio Libertador
2001

Instituciones	Muy Buena	Buena	Regular	No Opina	Opiniones	
					Nº	%
Fundación Escuela de Gerencia Social		1			1	6,67
IESA		1	1		2	13,33
Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES)		1		1	2	13,33
UCV	1	1		1	3	20,00
UCAB	1	1			2	13,33
UC	2	1			3	20,00
CLAD		1			1	6,67
Sin información		1			1	6,67
Total	4	8	1	2	15	100

Fuente: Formulario N° 10-2 Formación y Competencia de la Gerencia Municipal

En relación a las dificultades existe gran deficiencia en formación técnica del gerente público, según la opinión de los entrevistados.

Así mismo, la gerencia considera lo político institucional (ítems 3,y 5) como una debilidad que debe ser superada con estrategias de cambios profundos de concebir la función pública. Igualmente, la gerencia ubica sus principales debilidades en la formación

(ítems del 1 al 4 y 7) y en la cultura institucional (ítems 5,6,8,9) sin embargo, de acuerdo a su opinión la gerencia considera como su principal debilidad, la formación profesional en el área de gerencia pública, lo que se corresponde al conocimiento que tiene sobre las instituciones formadoras de gerentes públicos

El Futuro:

Cuadro N° 26
Desafíos de la Gerencia, del Gerente Público
Municipio Libertador
2001

Opciones		Opinión				Total
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Desafíos	Aprender a tomar decisiones en situación de incertidumbre	10	3	1	1	15
	Incorporar nueva tecnología a la gestión pública	12	3	0	0	15
	Romper esquemas de clientelismo, prioridad a la gerencia pública	6	8	1	0	15
	Agregar valor a las iniciativas individuales y colectivas	5	4	5	1	15
	Localizar y maximizar los recursos económicos públicos	6	5	3	1	15
Formación	Formación de Universitaria y de postgrado	7	5	2	1	15
	Manejo de control de gestión	6	4	3	2	15
	Profundizar en el área económica, vinculado a la función pública	9	3	2	1	15
	Manejo de indicadores de gestión pública	10	3	2	0	15
	Manejo de Microprocesadores	5	5	3	2	15
Habilidades	Capacidad para negociar y gerenciar complejidades	8	5	2	0	15
	Capacidad para acceder y utilizar la información oportunamente	6	5	2	2	15
	Manejo de gestión y planificación	8	6	1	0	15
	Trabajo en equipo	6	3	4	2	15
	Conocimiento y manejo de la normativa de la administración pública	8	5	2	0	15

Fuente: Formulario N° 10 -3Formación y Competencia de la Gerencia Municipal

La posibilidad de afrontar los desafíos del gerente público, están relacionados con la formación, habilidades y destreza, según con los resultados obtenidos de la gerencia del municipio Libertador. A según de los entrevistados la formación es una de las principales debilidades del gerente público en la actualidad, para enfrentar los nuevos desafíos deberá superarse, con una formación sólida en cuanto a la gestión de lo público.

CAPITULO V

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

En Venezuela, se considera al proceso de descentralización como el eje de la reforma integral del Estado, las políticas de reestructuración de la administración central, la delimitación de competencias y servicios entre los niveles de gobierno y su sistema de relaciones mutuas, y especialmente la capacidad gerencial pública, deben ser concebidos como parte de un proceso único, que se debe abordar de manera coordinada y, concretamente, con los diversos actores políticos y sociales.

El trabajo presentado consistió en determinar la situación actual de la gestión pública del Municipio Libertador del Estado Carabobo, en el contexto de la orientación de las políticas públicas que demanda la población y los paradigmas de la nueva gerencia en la gestión municipal.

En tal sentido se presentan las conclusiones y recomendaciones resultantes de la presente investigación.

Conclusiones

1. Aspecto Geográfico

a) El Municipio Libertador se encuentra ubicado en la parte sur – oeste del Estado Carabobo. Posee dos parroquias urbanas, Tocuyito e Independencia en una superficie de 587 Km², constituyendo el 12, 62 por ciento del estado Carabobo.

II. Desarrollo Humano del Municipio

a. La población del municipio es de 146.507 habitantes la cual representa un 7, 6 por ciento de la población total del Estado Carabobo.

Por otro lado, la proporción de la población en el municipio Libertador es de 50,39 por ciento de mujeres y el 49,60 por ciento de hombres, y cuya pirámide poblacional corresponde con la pirámide promedio del estado y de Venezuela, donde se advierte el predominio de una población joven.

En lo que respecta a las características de la fuerza de trabajo, se puede concluir que la población económicamente activa del municipio se encuentra conformada por 99.669 personas de ambos sexos distribuidas en los distintos grupos de edad de 15 a más años, de los cuales 48.658 son hombres y 51.011 son mujeres, lo que constituye que la tasa de actividad del municipio es de 68,09 por ciento del total de la población, de los cuales el 67,01 por ciento son hombre y 69,15 por ciento son mujeres del total de la población económicamente activa. Igualmente se observó que el grupo de edad entre 25 y 44 años de edad tiene una tasa de actividad mayor con respecto al resto del grupo de edad al ubicarse en el 48,48 por ciento.

La población ocupada del municipio es de 48.011 personas de ambos sexo, de los cuales 23.434 son hombres y 24.572 son mujeres repartidos en los diferentes grupos de edad. En lo que respecta a la tasa de población ocupada esta se ubicó en el 48,17 por ciento de la población económicamente activa, observándose una mayor tasa de ocupación en la población en edad de 25 a 44 años de edad.

De lo anterior se puede concluir que la población desocupada se ubicó en 51.658 personas, lo cual constituye el 51,83 por ciento de la población económicamente activa, de los cuales la población desempleada con mayor tasa son las ubicadas en el grupo de edad entre 25 y 44 años con un 46,11 por ciento.

De acuerdo a los indicadores de grupos en edades especiales, la población entre 0 y 4 años constituyen el 10,23 por ciento del total de la población, igualmente la población en edad escolar representan el 43,50 por ciento del total de la población, a su vez, la población en edad preescolar representa el 6,30 por ciento del total de la población, la población entre 4 a 14 años representa el 17,43 por ciento, la de 15 a 17 años el 6,05 y la de 18 a 24 años representa el 13,72 por ciento del total de la población, de manera que la población infantil en edades menores de 12 años constituyen el 27,93 por ciento del total de la población, la población adolescente en edades comprendidas entre 12 a 17 años es de 10,04 por ciento, la población entre 64 años y más representan el 4,26 por ciento, la fuerza de trabajo representa el 63,82 por ciento del total de la población. En el mismo orden de ideas, la población femenina en edad reproductiva la constituyen el 28,08 por ciento del total de la población.

Gestión Pública Municipal.

En relación al aspecto institucional, la Alcaldía Libertador fue creada en Gaceta Oficial del Estado Carabobo, Número extraordinario 616 resolución N° 003, fecha 17 de enero de 1996, con una estructura organizacional en la cual se desataca la Dirección Superior, cuya función está enmarcada en las actividades públicas de dirección, coordinación supervisión y control de políticas generales del municipio, de la misma depende la Legislación y Asesoría Legal, la Sindicatura Municipal, la Coordinación Ejecutiva y la Coordinación Operativa con funciones específicas. Así mismo, se puede mencionar que la Coordinación Ejecutiva tiene a su cargo el Despacho del Alcalde, la Coordinación de Administración y la Coordinación de Hacienda, igualmente con funciones específicas; de la misma manera, de la dirección superior dependen la Coordinación Operativa, de la cual dependen la Coordinación de Desarrollo Agropecuario, la Coordinación de Industria y Comercio, la Coordinación de Transporte, la Coordinación de Educación, la Coordinación de Cultura y Comunicación Social, la Coordinación de Desarrollo Urbano, Vivienda y Servicio Conexos y la Coordinación de Desarrollo Social y Participación, que tiene a su cargo la promoción y desarrollo económico, social, político y cultural del municipio.

En relación a la legitimidad política de la gestión, se observó que el porcentaje de abstención en la elección del actual alcalde fue del 60 por ciento de 43.910 electores, así mismo, la rendición de cuentas de la actual gestión se realiza públicamente y se convoca a la comunidad con anticipación a dicha presentación; a su vez, la actual gestión hasta la fecha ha aprobado diez ordenanzas y 2 reformas a dichas ordenanzas; en el mismo orden, en el municipio existen 136 Asociaciones de Vecinos que forman parte del gobierno vecinal; por otro lado en el municipio existe una oficina de atención ciudadana; sin embargo, existe dificultad por parte de la gestión de conocer la calidad del servicio que presta la alcaldía de acuerdo a los criterios que tiene los ciudadanos, igualmente, se observa que la gerencia está interesada en conocer la percepción de la población sobre el gobierno municipal, englobando los resultados, existe el propósito por parte de la gerencia de establecer un gobierno de interés para la comunidad.

En relación a la gestión económica, vinculada con la promoción y estímulo de desarrollo del Municipio, se observó que la actual gestión ha establecido promoción para la inversión en el municipio de los cuales se puede mencionar, Proyecto Parque Tecnológico Industrial Libertador, Exoneración de Impuesto de Tres a Cinco años, Diferentes tipos de Financiamiento, Créditos Agropecuarios; con respecto al presupuesto, el porcentaje de ingresos propios lo constituye el 17,36 por ciento de los ingresos estimados para el ejercicio fiscal del 2001; el situado constitucional equivale al 42,49 por ciento, la ley de asignaciones especiales (LAEE) lo constituye el 15,78 por ciento y el fondo intergubernamental para la descentralización equivale el 24,36 por ciento, del total de los ingresos estimados por el año 2001. En relación a la planificación del presupuesto, se observa que el mismo es distribuido de acuerdo a los proyectos desarrollados en el plan de gestión. Por último, en relación a la planificación del presupuesto por proyectos de inversión, se observó que dichos proyectos se encuentran dirigidos a la consolidación de las zonas urbanas.

Capacidad administrativa

En lo que corresponde al Diseño del actual Plan de Gestión del Municipio Libertador, se observó que dicho Diseño fue elaborado a través de la recolección de información y de la oferta electoral del actual mandatario, así mismo, la información es producto de las consultas con los distintos sectores del municipio

Del Plan presentado por el actual mandatario, fueron seleccionados veinte problemas de las distintas áreas de acción, para aplicar los criterios de selección de problemas de Carlos Matus (ob.cit), propuesto como herramienta metodológica.

Como se observa, existen problemas que tienen impacto sobre el balance de gestión del gobierno municipal, así, de los problemas presentados a los cuales se les aplicó el criterios de selección de problemas, se encontró que los problemas que tienen un alto impacto político para la gestión lo constituyen 14 de los veinte problemas seleccionados. Por otro lado, de acuerdo al tiempo de resolución de 3 a 5 años, 17 problemas pueden solucionarse dentro del periodo de la actual gestión, y en relación a la competencia de la alcaldía sobre las causas del problema, 13 de dichos problemas se encuentran bajo competencia municipal.

Con respecto a la disposición de los actores (Comunidad, Sector Productivo, Sector Político, Personal interno de la Alcaldía), existen 12 problemas que están fuera del ámbito de dichos actores, sin embargo, de principio no existe una negativa para coordinar planes conjuntos para su resolución. Por otro lado, con respecto al costo de postergar la resolución de algún problema o excluirlo, existen 10 problemas con un costo alto para la gestión al ser excluido; mientras que existen 8 problemas en donde el costo no es tan alto, al ubicarse en la escala media. En relación a la innovación de la gerencia para resolver problemas, se encontró que 16 de ellos pueden resolverse con iniciativa y creatividad por parte de la gerencia. Por último, en relación a los recursos que cuenta la alcaldía para resolver dichos problemas, éstos se encuentran ubicados en recursos de carácter económicos, organizacionales, políticos y cognitivos

a. En relación a la viabilidad política del plan de acuerdo al estudio de motivación de los actores, se observó que de los problemas presentados en el plan de gestión, el 28 por ciento tienen apoyo firme no condicionado, el 31 por ciento tiene apoyo condicionado, el 3 por ciento tiene rechazo condicionado. Mientras que el 10 por ciento de los problemas no le interesan a los actores del municipio, el 23 por ciento de los problemas le son indiferentes a los actores por falta de información, el 1 por ciento tiene apoyo aparente y el 5 por ciento tienen rechazo aparente por parte de los distintos actores de la localidad.

b. Con respecto a los recursos necesarios para ejecutar el plan de gestión, de acuerdo con los resultados obtenidos se observó que el recurso político tiene un peso alto en la resolución de los problemas, la fuerza de los actores ubicados en el poder ejecutivo corresponde al 30 por ciento del recurso político, el del poder regional corresponde al 15 por ciento de dichos recursos, el 40 por ciento de los recursos políticos se encuentran en el sector productivo municipal y estatal, mientras que el 10 por ciento de los recursos políticos le corresponden al alcalde y al consejo legislativo municipal.

c. De acuerdo a la viabilidad política a los problemas que no son viables en la situación inicial del plan y, a los medios estratégicos de negociación que tiene la gerencia del municipio para lograr los objetivos planteados en el plan, se observó que la gerencia utiliza una combinación de métodos de negociación, prevaleciendo la disuasión (Teoría de la Disuasión) al demostrar fuerza propia, voluntad y capacidad para aplicarla, así mismo, utiliza la mediación y arbitraje cuando existen intereses opuestos (Teoría de la mediación y arbitraje).

d. Con respecto al proceso de implementación del plan de gestión, en lo que corresponde a la monitoria estratégica y direccionamiento estratégico de la gestión, se observó que la gerencia maneja sistema de control en un 60 por ciento de las veces, sin embargo, carece de una unidad que recolecte y procese información que le de direccionamiento al plan de gestión. Igualmente, carece de un sistema de control asistido por computadoras y que le proporcione la información del entorno; sin embargo, la gerencia establece parámetros para medir el desempeño para tomar las medidas correctivas. En lo que concierne al liderazgo en aspectos tales como confianza, autoridad, comportamiento e interés de la gerencia de la Alcaldía, los mismos revelan que existe una coincidencia entre los asesores y los directores de las distintas dependencias que caracterizan el estilo de liderazgo entre benevolente, consultivo y participativo, es decir, la alta gerencia se percibe con un liderazgo altamente benevolente y consultivo, muy poco autoritario, y algunas veces puede utilizar el liderazgo participativo.

En cuanto, al proceso de toma de decisiones, las personas que toman decisiones en la Alcaldía tienen una tendencia hacia un Perfil Autoritario, en la cual denota que las políticas más generales son producidas en el tope de la organización, es decir, las decisiones están centralizadas en el nivel superior, así mismo, los subordinados están poco

involucrado en las decisiones que se relacionan con su trabajo, igualmente, la gerencia tiende estimular el trabajo en equipo. Por otro lado, en relación al estilo de liderazgo de la gerencia del municipio Libertador, se observó mayoritariamente un estilo consultivo, pero el proceso de toma de decisiones es centralizado, con una tendencia a descentralizar las decisiones generales. En relación a los sistemas estratégicos incorporados por la gestión al clima organizacional con respecto a la visión y misión, se percibió que la visión de la Alcaldía coincide con la visión del programa de gobierno presentado por el actual Alcalde.

e. En lo que constituye los niveles de formación y competencia de la gerencia municipal, en relación a las dificultades existe gran deficiencia en la formación técnica del gerente público, así mismo, la gerencia considera lo político institucional como una debilidad que debe ser superada con estrategias de cambios profundos de concebir la función pública. Igualmente, la gerencia ubica sus principales debilidades en la formación y en la cultura institucional, sin embargo, de acuerdo a la distribución porcentual, la gerencia considera como su principal debilidad, la formación profesional en el área de gerencia pública, lo que se corresponde al conocimiento que tiene sobre las instituciones formadoras de gerentes públicos. La posibilidad de afrontar los desafíos del gerente público, están relacionados con la formación, habilidades y destreza, de acuerdo con los resultados obtenidos de la gerencia del Municipio Libertador. Según los entrevistados la formación es una de las principales debilidades del gerente público en la actualidad, para enfrentar los nuevos desafíos deberá superarse, con una formación sólida en cuanto a la gestión de lo público.

Recomendaciones

El análisis de los resultados obtenidos en la investigación realizada permitió formular las siguientes recomendaciones:

1. El estudio del aspecto geográfico del municipio proporciona información para el diseño de políticas públicas, por lo que se recomienda un análisis de las problemáticas presentes, para su posterior resolución y asignación de recursos de una forma efectiva y eficiente. El aprovechamiento del espacio geográfico, el acervo cultural e histórico y las características físicas hacen del Municipio Libertador un potencial turístico y agrícola en la región central, por lo que se debe impulsar su análisis e investigación de las distintas variables.
2. De acuerdo con la metodología planteada se recomienda el estudio a fondo de los índices de desarrollo humano del municipio, para trazar políticas que coadyuven al mejoramiento del desarrollo humano de la localidad, habidas cuentas las políticas públicas deben diseñarse para cumplir con este objetivo. Cabe considerar por otra parte, que el desarrollo humano es un problema complejo que va más allá de diseñar políticas municipales; se trata de competencias interinstitucionales, coordinadas para desarrollar políticas que conciban al desarrollo humano como parte esencial de cualquier gestión de gobierno, disminuir los niveles de pobreza, incentivar la economía y desarrollar adecuados niveles de vida, sólo se concretan a través de coordinación y esfuerzo mancomunados de todos los actores sociales.
3. El proceso de descentralización requiere ser impulsado desde el municipio, avanzando desde la adecuación de la administración del gobierno local para gerenciar las políticas públicas que resulten de un balance de gestión que satisfagan las distintas expectativas y demandas sociales. Es por ello que la presente investigación recomienda el estudio y análisis de una metodología de gerencia estratégica pública, que de respuesta a la complejidad del sistema social
4. La gestión deberá implementar mecanismos de recolección de información que le permitan conocer las perspectivas del ciudadano en relación al gobierno municipal.
5. El diseño del plan de gestión municipal debe ser impulsado por la gerencia del municipio, por lo que se recomienda una política comunicacional institucional para lograr el apoyo de la comunidad.

6. El diseño del plan de gestión municipal deberá contar con la participación de las comunidades y del sector productivo del municipio.

7. Se deben establecer mecanismo de recolección y procesamiento de información, para el seguimiento del plan de gestión, Índices de gestión y sistemas de control gerencial.

8. Se recomienda establecer mecanismos de flexibilidad que permitan la participación ciudadana y la creación de una cultura participativa en la resolución de los problemas de la comunidad, así como, en la toma de decisiones de la comunidad en las instancias locales.

9. Se debe establecer mecanismo de formación académica de la gerencia municipal a nivel del cuarto y quinto nivel.

Se recomienda la permanente actualización de los registros estadísticos y de información en las unidades operativas del municipio estudiado.

ANEXOS

Anexo 1

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de conocer la legitimidad política de la actual gestión municipal. Favor completar la información.

1. Legitimidad política (apoyo de la comunidad a la gestión)

a. Participación de la comunidad en la elección del actual Alcalde

Nº de electores

%

[illegible]

d. Creación y reforma de leyes u ordenanza (base legal)

1. Creación de leyes u ordenanza de la actual gestión municipal (Nº y porcentaje)

2. Reforma de leyes u ordenanza de la actual gestión municipal (Nº y porcentaje)

e. Gobierno vecinal

1. Nº de Asociación de vecinos del Municipio

2. Participación ciudadana en la elección de las Juntas Parroquiales (Nº y %)

3. Reunión de la gestión con juntas parroquiales y asociaciones de vecinos (Nº y %)

e. Atención al público

- | | SI | NO |
|--|--------------------------|--------------------------|
| 1) Existe en la Alcaldía una oficina de atención a la comunidad | ☐ | ☐ |
| 2) Conoce esta oficina el criterio que usa la comunidad para definir la calidad de los servicios que presta la Alcaldía? | ☐ | ☐ |

- 3) Percibe la comunidad que la actual gestión puede satisfacer sus necesidades y expectativas?

☐ ☐

f. Percepción de que el gobierno funcione

- | | SI | NO |
|---|--------------------------|--------------------------|
| 1) Está la gestión comprometida a brindar servicios de calidad? | ☐ | ☐ |
| 2) Investiga la gestión las necesidades de la comunidad? | ☐ | ☐ |
| 3) Tiene la gestión un sistema para identificar las necesidades, requerimientos y expectativas de la comunidad? | ☐ | ☐ |

g. Convocatoria (adhesión) popular del gobernante

1. Convocatoria de la gestión a la comunidad a cabildos abiertos (Nº y porcentaje)

2. Convocatoria de la gestión a la comunidad para la elaboración de planes y proyectos (Nº y porcentaje)

3. Convocatoria de la gestión a la comunidad organizada a la elaboración de planes y proyectos (Nº y porcentaje)

Anexo 2

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de examinar cómo fue diseñado el plan de gestión de la presente administración municipal. Favor completar la información.

a. Administrativa y Organizacional

1. El plan de gestión fue diseñado con información:

Proveniente de órganos internos de la Alcaldía

Si ☐ No ☐

Nombre del órgano interno

2. Cómo fue recolectada esa información?

Encuesta a la población	☐
Entrevistas	☐
Reunión con los sectores	☐
Oferta electoral	☐
Estudios realizados por alguna institución	☐
Asesores	☐

3. Información proveniente de la consulta por parte de la actual gestión municipal a:

Consulta popular	☐
Sectores empresariales	☐
Vecinos organizados	☐
Gremios	☐
Otros	☐

b. Problemas diseñados en el plan de gestión

Problema

1)	
2)	
3)	
4)	
5)	
6)	
7)	
8)	
9)	
10)	

11)
12)
13)
14)
15)
16)
17)
18)
19)
20)

Anexo 3

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de examinar los criterios utilizados para la selección de problemas del plan de gestión de la actual administración municipal. Favor completar la información.

A continuación se señala los Criterios de Selección de los Problemas para el Diseño del Plan de Gestión con sus respectivas escalas.

- a. Valor político del problema: Importancia que tiene el problema para la población del municipio

Escala:

Alta, media, baja, nula

- b. Tiempo para alcanzar y mostrar resultado: Tiempo mínimo para obtener resultados, pudiendo estar dentro o fuera del período del gobierno.

Escala de Tiempo:

Dentro del periodo: 0 - 3 años

Fuera del periodo: más de 3 años

- c. Gobernabilidad sobre el problema: Competencia de la alcaldía sobre las causas del problema

Escala: Alta, media, baja, ninguna

Disposiciones de los otros actores con gobernabilidad: Disposición que tiene los actores que tienen gobernabilidad sobre el problema de coordinar planes conjuntos

Escala: Alta, media, baja, ninguna

d. Costo de postergación: Es el costo político, económico y social en que incurre la gestión al excluir del plan de gestión algún problema.

Escala: Alto, medio, bajo, ninguno

e. Impacto Regional: Conocer el impacto que produce la resolución o no del problema a nivel regional.

Escala: Alto, medio, bajo, ninguno

f. Riesgo a Innovar: Se recomienda generar ideas, innovar, cuando es evidente que las ideas que se conocen no dan resultados, dado lo exigente del problema.

Escala: Innovación, continuación

g. Recursos: son los recursos exigidos para solucionar problemas, estos pueden ser; económicos, políticos, organizacionales y cognitivos.

Seleccione sólo una respuesta para cada criterio, para cada uno de los problemas diseñados en el plan, que a continuación se muestra.

c. Criterios utilizados en el diseño del plan de gestión

1. Valor político de los problemas

¿Qué tan importante son los problemas diseñados en el plan de gestión para la comunidad?

	Problema	Muy importante	Importante	Poco importante	Nada importante
1)	_____	☐	☐	☐	☐
2)	_____	☐	☐	☐	☐
3)	_____	☐	☐	☐	☐
4)	_____	☐	☐	☐	☐
5)	_____	☐	☐	☐	☐
6)	_____	☐	☐	☐	☐
7)	_____	☐	☐	☐	☐
8)	_____	☐	☐	☐	☐
9)	_____	☐	☐	☐	☐
10)	_____	☐	☐	☐	☐
11)	_____	☐	☐	☐	☐
12)	_____	☐	☐	☐	☐
13)	_____	☐	☐	☐	☐
14)	_____	☐	☐	☐	☐
15)	_____	☐	☐	☐	☐
16)	_____	☐	☐	☐	☐
17)	_____	☐	☐	☐	☐

18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

2. Tiempo para alcanzar y mostrar resultados

Cuál es el tiempo requerido para resolver los problemas diseñados en el plan de gestión municipal?

	Problema	0- 3 años	3 – 5 años	5- 10 años	Más de 10 años
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐
3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐
8)		☐	☐	☐	☐
9)		☐	☐	☐	☐
10)		☐	☐	☐	☐
11)		☐	☐	☐	☐
12)		☐	☐	☐	☐
13)		☐	☐	☐	☐
14)		☐	☐	☐	☐
15)		☐	☐	☐	☐
16)		☐	☐	☐	☐
17)		☐	☐	☐	☐
18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

3. Gobernabilidad de la gestión sobre los problemas diseñados en el plan

Cuál es el nivel de competencia legal que tiene la alcaldía sobre las causas principales de los problemas diseñados en el plan?

	Problema	Alta	Media	Baja	Ninguna
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐

3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐
8)		☐	☐	☐	☐
9)		☐	☐	☐	☐
10)		☐	☐	☐	☐
11)		☐	☐	☐	☐
12)		☐	☐	☐	☐
13)		☐	☐	☐	☐
14)		☐	☐	☐	☐
15)		☐	☐	☐	☐
16)		☐	☐	☐	☐
17)		☐	☐	☐	☐
18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

4. Disposición de los actores que tienen gobernabilidad sobre los problemas

Qué disposición a colaborar tienen los actores que tienen gobernabilidad sobre los problemas diseñados en el plan?

	Problema	Alta	Media	Baja	Ninguna
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐
3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐
8)		☐	☐	☐	☐
9)		☐	☐	☐	☐
10)		☐	☐	☐	☐
11)		☐	☐	☐	☐
12)		☐	☐	☐	☐
13)		☐	☐	☐	☐
14)		☐	☐	☐	☐
15)		☐	☐	☐	☐

16)		☐	☐	☐	☐
17)		☐	☐	☐	☐
18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

5. Tiene la alcaldía acuerdos o alianzas con los actores responsables de la causa de los problema?

	Problema	INSTITUCIÓN	SI	NO
1)			☐	☐
2)			☐	☐
3)			☐	☐
4)			☐	☐
5)			☐	☐
6)			☐	☐
7)			☐	☐
8)			☐	☐
9)			☐	☐
10)			☐	☐
11)			☐	☐
12)			☐	☐
13)			☐	☐
14)			☐	☐
15)			☐	☐
16)			☐	☐
17)			☐	☐
18)			☐	☐
19)			☐	☐
20)			☐	☐

6. Ha estudiado la alcaldía posibles acuerdos o alianzas con los actores responsables de las causas de los problemas?

	Problema	INSTITUCIÓN	SI	NO
1)			☐	☐
2)			☐	☐
3)			☐	☐

4)			☐	☐
5)			☐	☐
6)			☐	☐
7)			☐	☐
8)			☐	☐
9)			☐	☐
10)			☐	☐
11)			☐	☐
12)			☐	☐
13)			☐	☐
14)			☐	☐
15)			☐	☐
16)			☐	☐
17)			☐	☐
18)			☐	☐
19)			☐	☐
20)			☐	☐

7. Costo de postergación

Cuál es el costo político que incurre la gestión al decidir excluir del plan algún problema sentido por la comunidad?

	Problema	Alta	Media	Baja	Ninguna
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐
3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐
8)		☐	☐	☐	☐
9)		☐	☐	☐	☐
10)		☐	☐	☐	☐
11)		☐	☐	☐	☐
12)		☐	☐	☐	☐
13)		☐	☐	☐	☐
14)		☐	☐	☐	☐
15)		☐	☐	☐	☐
16)		☐	☐	☐	☐
17)		☐	☐	☐	☐

18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

8. Cuál es el costo social que incurre la gestión al decidir excluir del plan algún problema sentido por la comunidad?

	Problema	Alta	Media	Baja	Ninguna
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐
3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐
8)		☐	☐	☐	☐
9)		☐	☐	☐	☐
10)		☐	☐	☐	☐
11)		☐	☐	☐	☐
12)		☐	☐	☐	☐
13)		☐	☐	☐	☐
14)		☐	☐	☐	☐
15)		☐	☐	☐	☐
16)		☐	☐	☐	☐
17)		☐	☐	☐	☐
18)		☐	☐	☐	☐
19)		☐	☐	☐	☐
20)		☐	☐	☐	☐

9. Cuál es el costo económico que incurre la gestión al decidir excluir del plan algún problema sentido por la comunidad?

	Problema	Alta	Media	Baja	Ninguna
1)		☐	☐	☐	☐
2)		☐	☐	☐	☐
3)		☐	☐	☐	☐
4)		☐	☐	☐	☐
5)		☐	☐	☐	☐
6)		☐	☐	☐	☐
7)		☐	☐	☐	☐

8)	_____	☐	☐	☐	☐
9)	_____	☐	☐	☐	☐
10)	_____	☐	☐	☐	☐
11)	_____	☐	☐	☐	☐
12)	_____	☐	☐	☐	☐
13)	_____	☐	☐	☐	☐
14)	_____	☐	☐	☐	☐
15)	_____	☐	☐	☐	☐
16)	_____	☐	☐	☐	☐
17)	_____	☐	☐	☐	☐
18)	_____	☐	☐	☐	☐
19)	_____	☐	☐	☐	☐
20)	_____	☐	☐	☐	☐

10. Innovación en la resolución de los problemas

Qué disposición tiene la gerencia municipal de poner en práctica propuestas novedosas en la resolución de los problemas diseñados en el plan?

Alta	☐	Media	☐
Baja	☐	Ninguna	☐

11. Qué tan riesgoso puede resultar para la gestión innovar en la resolución de los problemas diseñados en el plan?

Alto	☐	Medio	☐
Bajo	☐	Ninguno	☐

12. La gestión evalúa generar prácticas novedosas en la resolución de problemas cuando las ideas conocidas no dan resultados efectivos?

Si	☐	No	☐
----	-----------------------	----	-----------------------

13. Impacto regional y/o nacional la resolución de problemas

Cuál es el impacto regional la resolución de los problemas diseñados en el plan de gestión municipal?

Alto ☐ Medio ☐
 Bajo ☐ Ninguno ☐

14. Cúal es el impacto nacional la resolución de los problemas diseñados en el plan de gestión municipal?

Alto ☐ Medio ☐
 Bajo ☐ Ninguno ☐

Nº	Problema	V.P	T	G	D. A.	C.P	I. R	R.I .	R
1	Crear dispositivos de control preventivo								
2	Culminación del colector de aguas negras								
3	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción								
4	Desarrollar planes de reciclaje de la basura								
5	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial								
6	Ejecutar programas para el desarrollo turístico								
7	Flexibilizar Permisología								
8	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos								
9	Implementar la red de información Estado Comunidad								
10	Implementar nuevas rutas de transporte								
11	Mejorar los espacios deportivos								
12	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado								
13	Promover la atención integral del anciano								
14	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche								
15	Promover niveles adecuados de Vivienda								
16	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista								
17	Reemplazar los programas de seguridad pública								

18	Reubicación de desechos toxicos								
19	Revisar concesiones de explotación de minerales								
20	Revisar las consesiones de competencia municipal								

Nota: VP: Valor Político; T: Tiempo de Ver Resultados; G: Gobernabilidad sobre el Problema; D. A: Disposición de los Otros Actores, C.P: Costo de Postergación; I. R: Impacto Regional; R.I . Riesgo a Innovar; R: Recursos

Anexo 4

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de determinar el grado de motivación y el interés que le asignan los distintos actores al plan de gestión de la Alcaldía del Municipio Libertador.

A continuación se señala las distintas opciones de motivación sobre la impresión el plan de la actual gestión municipal.

Opciones	Nº
Apoyo firme: Apoyo decidido no condicionado	1
Apoyo condicional: Apoyo que depende de que ocurra o se dé algo	2
Rechazo firme: Rechazo decidido, no hay posibilidad de cambio	3
Rechazo condicional: Rechazo condicionado a que se realice o concrete algún hecho	4
Indiferente: No le interesa en absoluto el problema	5
Indiferente por desconocimiento: Desconocimiento, falta de información	6
Apoyo aparente: Refleja un apoyo que realmente no lo es	7
Rechazo aparente: Expresa un rechazo que realmente no lo es	8

Seleccione sólo una respuesta, para cada uno de los problemas diseñados en el plan, que a continuación se muestra.

Nº	Problema	1	2	3	4	5	6	7	8
1	Promover la conservación del embalse Pao - Canchinche								
2	Reemplazar los programas de seguridad pública								
3	Crear dispositivos de control preventivo								
4	Desarrollar planes de incentivo para el sector construcción								
5	Fomentar la actividad agrícola en los terrenos ejidos								
6	Desarrollar planes de reciclaje de la basura								
7	Reubicación de desechos tóxicos								
8	Promover niveles adecuados de Vivienda								
9	Implementar la red de información Estado Comunidad								
10	Promover y Reactivar Mercado de Mayorista								
11	Mejorar los espacios deportivos								
12	Culminación del colector de aguas negras								
13	Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado								
14	Promover la atención integral del anciano								
15	Ejecutar programas para el desarrollo turístico								
16	Implementar nuevas rutas de transporte								
17	Diseñar planes de mejoramiento de la red vial								
18	Revisar concesiones de explotación de minerales								
19	Revisar las concesiones de competencia municipal								
20	Flexibilizar Perisología								

Anexo 5

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de examinar el nivel de control que tiene cada actor sobre los recursos, definiendo así el poder y la fuerza que tiene los actores sobre las operaciones del plan.

A continuación se señala los tipos de recursos:

1. Recursos Políticos: Decisión de carácter político para la resolución de cada problema.
2. Recursos Económicos: Financieros, tecnológicos y equipos
3. Recursos Organizativos: Institucionales y de personal
4. Recursos Cognitivos: Conocimiento, Liderazgo, Innovación

Favor señale los recursos necesarios para la resolución de cada problema presentados en el plan de gestión del Municipio.

[illegible]

- | | |
|----|---|
| 6 | Desarrollar planes de reciclaje de la basura |
| 7 | Reubicación de desechos tóxicos |
| 8 | Promover niveles adecuados de Vivienda |
| 9 | Implementar la red de información Estado Comunidad |
| 10 | Promover y Reactivar Mercado de Mayorista |
| 11 | Mejorar los espacios deportivos |
| 12 | Culminación del colector de aguas negras |
| 13 | Promover el acceso a las políticas de Financiamiento del Estado |
| 14 | Promover la atención integral del anciano |
| 15 | Ejecutar programas para el desarrollo turístico |
| 16 | Implementar nuevas rutas de transporte |
| 17 | Diseñar planes de mejoramiento de la red vial |
| 18 | Revisar concesiones de explotación de minerales |
| 19 | Revisar las concesiones de competencia municipal |
| 20 | Flexibilizar Perisología |

Anexo 6

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de examinar la capacidad de negociación que tiene la gerencia del municipio para lograr los objetivos planteados en el plan.

Se presenta un cuadro con los medios de negociación. Favor señale los métodos de negociación utilizado por la gerencia para cada actor, para lograr persuadir, convencer a los oponentes del plan para que lo apoyen o neutralizar sus acciones en contra.

Métodos de Negociación	Comunidad	Sector Productivo	Sector Político	Personal Interno de la Alcaldía
Usa la autoridad para imponer su voluntad				
Obtiene el apoyo sin conceder nada a cambio				
Negocia hasta lograr el apoyo				
Negocia sin dar nada a cambio				
Las partes gana y pierden				
Lo somete a un arbitraje				
Lo somete a las reglas jurídicas				
Logra la adhesión				
Utiliza su fuerza política				
Utiliza su fuerza, voluntad y capacidad				
Utiliza estrategias hasta lograr aniquilar				

Anexo 7

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de indagar sobre los sistemas estratégicos de seguimiento del plan de gestión.

Favor señale sólo una respuesta por cada pregunta

Sistemas Estratégicos	Preguntas	Siempre	Casi Siempre	Algunas Veces	Nunca
Monitoria Estratégica	La gerencia maneja sistema de control de gestión?				
	La información sobre el desempeño es exacta, oportuna objetiva y clara?				
	Se han establecidos los objetivos de control?				
	Los sistemas de control de la gestión son exactos, completos y efectivos?				
	Se ha establecido normas y métodos para medir el desempeño				
	Las medidas correctivas que se deben tomar con respecto a un desempeño inadecuado, se retroalimenta en forma eficiente y efectiva?				
	Los sistemas de control son flexibles?				
	Se tiene un sistema de control asistido por computadora?				
Direccionamiento Estratégico	Se han establecido parámetros para confrontar los resultados de la gestión en las distintas áreas organizacionales?				
	Cuenta la gestión con una unidad de recolección y procesamiento de información que sirva de soporte para el análisis y evaluación del resultado?				
	Cada unidad organizacional evalúa su propio desempeño?				
	Cuenta la gestión con indicadores que le proporcione información de su entorno?				

Anexo 8
Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de indagar el estilo de liderazgo de la gerencia, en aspecto tales como confianza, autoridad, comportamiento e interés. Favor señale con una X de acuerdo a los criterios de la escala: de 1 al 20, en donde 1 es nada de acuerdo hasta llegar al 20 que es muy de acuerdo.

Liderazgo Utilizado	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
a. Confianza y fe de los supervisores en sus subordinados																				
b. Confianza de los supervisores en sus superiores																				
c. Comportamiento de apoyo mostrado por los superiores hacia los otros																				
d. Comportamiento de los superiores en forma tal que los subordinados se sienten en libertad de discutir con ellos																				
e. Interés de los superiores inmediatos en la obtención de aquellas ideas de sus subordinados																				

Anexo 9

Instrucciones:

A continuación se presenta unas series de preguntas con la finalidad de indagar sobre el proceso de toma de decisiones de la gerencia en aspectos tales como jerárquico, información, conocimiento, motivación y grado de identificación Favor señale con una X de acuerdo a los criterios de la escala: de 1 al 20, en donde 1 es nada de acuerdo hasta llegar al 20 que es muy de acuerdo

Carácter de los procesos de Toma de decisiones	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20
f. A que nivel de la organización se toman decisiones																				
g. Cuan adecuadas y precisa es la información disponible para la toma de decisiones en los sitios donde son tomadas																				
h. Hasta qué punto están consciente de los problemas las personas que toman decisiones en la organización en los niveles bajos																				
i. Se demuestra el uso del conocimiento técnico o profesional en la toma de decisiones																				
j. Disponibilidad de la información más adecuada y precisa que tiene que ver con la decisión																				
k. Hasta qué punto están los subordinados envueltos en las decisiones que se relacionan con su trabajo																				
l. Está la toma de decisiones basada en patrones de operación hombre – hombre																				

Anexo 10

Instrucciones:

A continuación se le presenta un cuestionario de un conjunto de preguntas cerradas, orientadas a intentar definir el perfil del Gerente Público tanto en el presente como en el futuro.

1. Señale con una X las dificultades que se le plantean al Gerente Público actual y las principales debilidades que enfrenta.

	Opciones	Opinión				Total
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Dificultades	Falta de información pertinente y oportuna					
	Ausencia de una política pública integral y coherente					
	Tendencia a la desarticulación institucional					
	Insuficiente seguimiento y evaluación de las políticas públicas					
	Debilidad de las capacidades organizacionales					
	Dificultad para seleccionar y reclutar personal calificado					
	Ausencia de políticas de formación y profesionalismo					
	Remuneración no competitivas					
	Énfasis en la transitoriedad					
	Desconocimiento de lo público					

	Opciones	Opinión				Total
		Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	
Debilidades	Desconocimiento de técnicas de gestión adecuada y de pensamiento estratégico					
	Ausencia de formación académica					
	Falta de formación gerencial					
	Escasa actualización en el uso de las nuevas tecnología					
	Precaria motivación personal					
	Inestabilidad política					
	Débil formación en finanzas públicas					
	Vulnerabilidad al tráfico de influencia					
	Escaso liderazgo en los agentes del Estado y sus instituciones					

2. Señale las instituciones formadores de Gerentes Públicos en el país que Usted conoce .

Instituciones	Muy Buena	Buena	Regular	No Opina	Opiniones	
					Nº	%

Fundación Escuela de Gerencia Social
 IESA
 Centro de Estudios del Desarrollo
 (CENDES)
 UCV
 UCAB
 UC
 CLAD
 Sin información

Total

3. Señale con una X los desafíos que debe enfrentar el gerente público en los próximos años, los conocimientos básicos que deberá disponer el gerente público en su formación académica y las habilidades que deberá contar el gerente público en los años.

Opciones	Opinión				Total
	Totalmente de Acuerdo	De acuerdo	En Desacuerdo	Totalmente en Desacuerdo	

Desafíos	Aprender a tomar decisiones en situación de incertidumbre					
	Incorporar nueva tecnología a la gestión pública					
	Romper esquemas de clientelismo, prioridad a la gerencia pública					
	Agregar valor a las iniciativas individuales y colectivas					
	Localizar y maximizar los recursos económicos públicos					
Formación	Formación de Universitaria y de postgrado					
	Manejo de control de gestión					
	Profundizar en el área económica, vinculado a la función pública					
	Manejo de indicadores de gestión pública					
	Manejo de Microprocesadores					
Habilidades	Capacidad para negociar y gerenciar complejidades					
	Capacidad para acceder y utilizar la información oportunamente					
	Manejo de gestión y planificación					
	Trabajo en equipo					
	Conocimiento y manejo de la normativa de la administración pública					