

GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL**
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción del
Conocimiento, en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables:

Nuevos paradigmas gerenciales.
Área: El Método en la Administración

Autor: Francisco M. Gelanzé Sevilla
Tutor: Dr. Williams Aranguren

Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,
Estado Carabobo, Venezuela



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción del
Conocimiento, en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables:

Nuevos paradigmas gerenciales.
Área: El Método en la Administración

Bárbula, 2019

A mis padres, Ana y Rodolfo



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



AUTORIZACIÓN DEL TUTOR

Dando Cumplimiento a lo establecido en el Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo en su artículo 133, quien suscribe Dr. Williams Aranguren C.I: V-9.119.983, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral:

**GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL**
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo

Presentado por el ciudadano: FRANCISCO MIGUEL GELANZÉ SEVILLA, titular de la CI: V-15.087.998, participante del programa Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, hago constar que dicho trabajo reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le designe.

En Bárbula a los 23 días del mes de septiembre de 2019

Dr. Williams Aranguren
C.I.: V-9.119.983



ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 149 y 150 del Reglamento de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo, quienes suscribimos como Jurado designado por el Consejo de Postgrado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, de acuerdo a lo previsto en el Artículo 147 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

“GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE LA GESTIÓN ESTRATÉGICA INTEGRAL. UNA MIRADA A LA GERENCIA VENEZOLANA EN EL ESTADO CARABOBO”

Presentada para optar al grado de **DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES** por el (la) aspirante:

GELANZÉ S., FRANCISCO M.
 C.I.: 15.087.998

Realizado bajo la tutoría de el DOCTOR WILLIAMS ARANGUREN Cédula de Identidad N°. 9.119.983

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma está Aprobado .

En Bárbula a los Catorce días del mes de Noviembre del año 2019.

[Firma]
 Prof. DR. WILLIAMS ARANGUREN (Pdte.)
 C.I: 9119983

Fecha: 14/11/2019

[Firma]
 Prof. DR. BENITO HAMIDIAN
 C.I: 06318306
 Fecha: 14/11/19

[Firma]
 Prof. DRA. ALICIA SILVA
 C.I: 14-9519631
 Fecha: 14/11/19

[Firma]
 Prof. DR. DAVID RUTMAN
 C.I: 7132337
 Fecha: 14/11/2019

[Firma]
 Prof. DRA. ELOISA SÁNCHEZ
 C.I: 4007087
 Fecha: 14/11/2019





UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL**
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo

Autor: MSc. GELANZÉ S., Francisco
Tutor: Dr. ARANGUREN, Williams
Fecha: Septiembre de 2019

Resumen

La presente investigación tiene como objetivo el estudio de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral, dando una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo. Se estudió la gestión pública municipal como hecho social administrativo en la línea de investigación Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción del Conocimiento, en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas gerenciales, en la línea operativa denominada la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad en el nuevo entorno organizacional. Se abordó la teoría general de la administración, la teoría general de los sistemas y la teoría cibernética en la administración, además para discernir el objeto estudio se utilizó el método hermenéutico centrado en el pensamiento de Gadamer lo cual blinda como enfoque dominante en la investigación la cualitativa. Como producto se presenta un constructo teórico que conecta la transparencia de la data pública, la participación ciudadana, la cooperación entre las partes y su integración a través de la teoría cibernética.

Palabras clave: gerencia pública, gestión estratégica integral, teorías administrativas.



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES
DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES
CAMPUS BÁRBULA



**GERENCIA PÚBLICA MUNICIPAL BAJO EL ENFOQUE DE
LA GESTIÓN ESTRATEGICA INTEGRAL**
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo

Author: MSc. GELANZÉ S., Francisco
Tutor: Dr. ARANGUREN, Williams
Date: September 2019

Summary

This research aims at the study of municipal public management under the approach of strategic management giving a look to the management in Venezuela in the State of Carabobo. It studied municipal public management as an administrative social fact in the line of research Theoretical Studies and Application for the Production of Knowledge in the Administrative, Economic and Accounting Sciences. New management paradigms, in the operative line denominated the structure and corporate culture as strategic factor and the competitiveness in the new organizational environment. It addressed the general theory of administration, the general theory of systems and cybernetic theory in administration, in addition to discerning the object study used the hermeneutical method centered on the thinking of Gadamer which shrouds as a dominant approach in research, the qualitative method. A theoretical construct is presented that connects the transparency of public data, citizen participation, cooperation between the parties and their integration through cyber theory.

Keywords: Public management, integral strategic management, administrative theories

ÍNDICE GENERAL

	Pág.
INTRODUCCIÓN	13
SECCIÓN I	
PROBLEMÁTICA	15
Planteamiento de la problemática	15
Objetivos de la investigación	22
Justificación de la investigación	22
SECCIÓN II	
MARCO TEÓRICO REFERENCIAL	24
Antecedentes de la investigación	24
Gerencia pública municipal	29
Enfoque sistémico de la organización	31
La administración pública como sistema abierto	32
Gestión estratégica integral en la administración pública	33
Transparencia en la gestión local	39
Participación en la gestión local	41
Colaboración en la gestión local	45
Enfoque cibernético de la administración	48
Marco normativo	56
SECCIÓN III	
METODOLOGÍA	62

Marco epistemológico	63
Marco ontológico	64
El método	65
Tipo y diseño de la investigación	66
Colectivo a investigar y técnicas de recolección de datos	67
La entrevista	71
SECCIÓN IV	
PROPUESTA DE VALOR	78
Triangulación de las fuentes	193
Reflexión interpretativa	202

ÍNDICE DE FIGURAS

FIGURA		Pág.
1	Mapa estratégico integral de gobierno abierto local	36
2	La cibernética y la gerencia pública municipal	55
3	La pirámide de la gerencia pública local	203
4	Transparencia de la data pública	204
5	Participación ciudadana	205
6	Cooperación entre las partes	206
7	Procesos gerenciales desde la teoría de los sistemas viables	207

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA		Pág.
1	Referencias en la literatura sobre los resultados de la gestión estratégica integral-gobierno	36
2	Aspectos críticos para el desarrollo de la gestión integral-gobierno	46
3	Teorías sobre gerencia pública en lo relacionado al enfoque cibernético	51
4	Modelos de la Administración	52
5	Aspectos legales vinculados a la gestión estratégica en la gestión pública municipal.	56
6	Aspectos legales vinculados a las tecnologías actuales	59
7	Resumen de principales características de los municipios estudiados	68
8	Actores sociales protagonistas entrevistados	71
9	Cuadro de categorías	74
10	Preguntas y variables consideradas	76
11	Codificación de los sujetos informantes	79
12	Entrevista en el municipio Los Güayos	106
13	Entrevista en el municipio San Diego	112
14	Entrevista en el municipio Nagüanagüa	118
15	Entrevista en el municipio Valencia	125
16	Categorías extraídas por cada informante clave D1E1	132
17	Categorías extraídas por cada informante clave D2E1	138

18	Categorías extraídas por cada informante clave D3E1	145
19	Categorías extraídas por cada informante clave D4E1	150
20	Comparación de los informantes clave por categorías de estudio	157
21	Categorías emergentes de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral	194

INTRODUCCIÓN

Eficacia y eficiencia, son o deben ser los pilares fundamentales en la perenne búsqueda de cumplir objetivos y metas en la administración pública, lo cual se traduce en satisfacción de necesidades de clientes y usuarios, es decir, a los efectos del presente trabajo los ciudadanos.

Ahora bien, en Venezuela se presenta la realidad dentro de la estructura de la gestión pública el hecho de que existen gestiones municipales más exitosas que otras, en cuanto a los resultados que obtienen, lo cual refleja diferencias en materia gerencial. En el caso específico de la gerencia pública municipal, no cuenta con un estilo que indique según las prioridades de la localidad, así como de elementos culturales e históricos los criterios de como gerenciar de manera estratégica la instancia de poder más cercana a la ciudadanía.

La investigación está enmarcada bajo la perspectiva cualitativa, en la cual se utilizan tácticas que permitirán dilucidar información relevante, pertinente y de calidad a través de fuentes primarias compuestas por los espacios a estudiar, tomando como base en la recolección de información la teoría general de los sistemas, la teoría general de la administración y la teoría de la cibernética en la administración, partiendo de la observación directa y la entrevista a algunos de los principales actores en la gerencia Venezolana del Estado Carabobo.

El presente trabajo tiene cuatro secciones, siendo la primera el planteamiento del problema en la cual se detalla la realidad del objeto estudio, los objetivos de la investigación y la justificación de la misma.

La Sección II se refiere al marco teórico de la investigación, en donde se ubican los antecedentes o investigaciones previas que sirven como base para la construcción de nuevo conocimiento en las Ciencias Administrativas y Gerenciales,

se abordan las teorías utilizadas, el enfoque y el marco normativo según el acercamiento al objeto estudio

La Sección III, presenta la postura filosófica que guía al investigador a realizar el estudio, además la triada bajo la cual se enmarca la investigación estando la misma conformada por la metodología, la ontología y la epistemología a utilizar.

La Sección IV reveló a través de la interpretación, comprensión y sistematización de la información suministrada por parte de los sujetos claves consultados producto de las entrevistas en profundidad, y de la revisión documental, las categorías resultantes, y las sub-categorías que las acompañan. Para así culminar con el constructo teórico aportado por el autor.

SECCIÓN I

PROBLEMÁTICA

En un entorno de escasez de recursos, población en continuo crecimiento, crisis financiera, social y política, se generan desafíos competitivos que requieren nuevas formas de gerenciar las organizaciones e instituciones, bien pertenezcan al ámbito público o privado según sea su constitución legal. La ventaja competitiva enmarcada en el mundo globalizado no reside en la existencia de recursos tangibles, sino en que las organizaciones se centren en generar capacidades diferenciadoras y con identidad propia. Este ente social constituye una porción significativa del objeto sobre el cual se aplica la administración, la misma según Dávila (1985) puede ser financiera, de mercados, de la producción, de personal, comercial y del Estado o pública.

De filósofos griegos avocados al estudio de las ciencias como Platón, Sócrates y Aristóteles emergieron ideas las cuales sentaron las bases para originar conceptos y teorías de la administración desde un enfoque filosófico, luego en palabras de Peraza (2014), se transitó por la época de la revolución industrial la cual estuvo influenciada por Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, hasta llegar a los precursores de la gerencia moderna como Drucker, Senge, Toffler y Mayo entre otros, autores que necesariamente se deben tomar en cuenta pues en palabras de Mujica (2009), para lograr los conceptos y teorías de la administración moderna se debe conocer sus orígenes, los cuales convergen de manera interdisciplinaria y multidisciplinaria de diferentes racionalidades.

La administración pública municipal no escapa a la realidad comentada. Según Vegas (2015), fue Bonnin quien aportó su definición clásica en el año 1808 entendiéndose como el gobierno en acción, por ende al hablar de administración pública se hace necesario indagar su contexto desde la gestión gubernamental, y es

allí donde se articulan los nuevos paradigmas de la administración en la llamada nueva gerencia pública. Al respecto Vegas (2015), comenta:

La Nueva Gestión Pública viene a ser una especie de «reinención del gobierno» que permite establecer parámetros relacionados con la descentralización, la participación y la aplicación de técnicas gerenciales que buscan resultados óptimos en materia de servicios públicos, programas y proyectos, dónde estos a su vez generen competitividad y calidad; además de una mejor relación entre el gobierno y la sociedad. (p.63)

La administración pública municipal debe estar al servicio de los ciudadanos y según el artículo 141 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela de 1999, se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho.

Plantear un discurso enmarcado en palabras tan importantes como las que se describen en el artículo comentado y pensar en cómo alcanzar el cumplimiento de las mismas supone un reto de vital importancia para la gerencia de la gestión pública municipal, más aun cuando se añade la necesidad de satisfacer necesidades de los ciudadanos concernidas por ejemplo con la calidad y la eficiencia de procesos y servicios, o las relacionadas a la creación de espacios que conduzcan al progreso del municipio a través de políticas públicas equitativas, inclusivas y sustentables, las cuales en líneas generales según el informe sobre el desarrollo mundial presentado por el Banco Mundial del año 2015 y 2016 no han sido alcanzadas por la administración pública Venezolana, de hecho al revisar los indicadores relacionados a la gobernabilidad lo cual se construye a través de la voz y rendición de cuenta, la estabilidad política y ausencia de violencia, la efectividad gubernamental, la calidad regulatoria, el estado de derecho y el control de la corrupción, el informe concluye que Venezuela y Haití son los países que conservan los niveles más bajos de calidad gubernamental y gobernabilidad en América latina.

Sin embargo, cabe acotar que aun cuando la realidad fuese otra y los indicadores en cuestión posicionen a Venezuela entre los primeros peldaños, de igual manera la gestión pública debe estar constantemente buscando la forma de mejorar sus procesos en la búsqueda de alcanzar altos niveles de eficiencia para garantizar la máxima satisfacción de las necesidades de los ciudadanos con los recursos existentes.

Ciertamente es importante tener en cuenta que la realidad estudio está sujeta a determinadas condiciones y al momento histórico vivido, pero al mismo tiempo se hace importante debatir sobre las acciones llevadas a cabo en la gerencia pública municipal que no han sido lo suficientemente eficientes en lo relacionado a la satisfacción de necesidades de los ciudadanos, a manera de direccionar lo que se está haciendo hacia lo que se debería de hacer desde todas las aristas posibles, en especial la relacionada a la administración y la gerencia.

Es necesario contar con una sólida base administrativa para alcanzar los objetivos propuestos que permitan desplazar el qué lograr por el qué hacer y de esa manera cubrir la realidad que afronta la gerencia pública municipal de cara al contexto en el cual se ubica en la sociedad informacional, en otras palabras, énfasis en las estrategias trazadas para lograr alcanzar los objetivos planteados, por ello en esta investigación se aborda la gestión estratégica integral como eje fundamental ante la realidad estudiada. Al respecto Guerrero (2010), define la gestión estratégica como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permiten que una organización logre sus objetivos. La ejecución de estrategias requiere que la gerencia pública establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias al formularlas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. Drucker (1999), afirma que la tarea primordial de la gerencia estratégica consiste en pensar en la misión de la organización, lo cual se reviste de importancia a la hora de trazar metas en relación a la efectividad de la gestión pública municipal.

De esta manera, se hace evidente la importancia que cobra el objeto estudio y la necesidad de la gerencia pública municipal de contar con un plan que sea llevado a través de la gestión estratégica integral de manera de lograr los objetivos y metas planteadas, las cuales cabe acotar tienen horizontes de corto, mediano y largo plazo según sea la amplitud y magnitud de las mismas. Sobre este punto Zambrano (2006), comenta la importancia de la creación de planes por parte de la gerencia pública municipal a ser utilizados:

La planificación resulta hoy más que nunca imprescindible como técnica de gobierno local, pues constituye la vía fundamental para saber hacia donde deberán dirigirse los recursos materiales, laborales y financieros en aras de ser más eficientes y equitativos. De igual modo, la planificación estratégica posibilita presentar las alternativas óptimas para la organización, control y dirección de todos los recursos por lo que se presenta como la antítesis de la negligencia respecto al futuro. (p.2)

De aquí se enmarca a la gestión estratégica integral en la necesidad que tiene la gerencia pública de planificar su camino a recorrer en la búsqueda del cumplimiento del fin o misión de la gestión municipal, lo cual en el marco de la sociedad global se focaliza a través del uso y disposición de las tecnologías de información y comunicación, teniendo como soporte el enfoque cibernético de la administración, de manera que la gestión estratégica integral pueda sistematizar y organizar la información existente sobre el entorno y sobre la propia institución pública, es decir, hacer énfasis no solo a lo externo sino también a lo interno. En este marco de ideas cabe acotar que la gestión estratégica integral actúa bajo los principios de economía, celeridad y eficacia, permite el incremento de la productividad del sector público, permite distinguir entre decisiones relacionadas con la oferta de servicios públicos, la forma de gestionarlos e incluso producirlos lo cual permite un mayor número de servicios de mayor calidad con recursos cada vez más escasos.

Es importante acotar que las metas a ser trazadas por la gestión estratégica integral municipal deben estar alineadas tanto con la legislación vigente como con una verdadera visión de alcanzar la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos, para lo cual es necesario contar con una estructura que les permita participar y cooperar en la planificación de estrategias de la gerencia pública municipal, sobre las cuales la gestión estratégica integral a través del uso de las tecnologías de información y comunicación (TIC) efectivamente logre el cometido. Esto en el marco de los objetivos y estrategias nacionales fomentadas por el gobierno central, presentadas en el plan de la patria, como lo es el desarrollo de las capacidades científico-tecnológicas, vinculadas a las necesidades del pueblo mediante la generación y difusión a través de las ya mencionadas TIC, contenidos basados en valores nacionales, multiétnicos y pluriculturales del país y, con ellos, los principios inherentes al llamado Socialismo Bolivariano. El acceso oportuno y uso adecuado de las telecomunicaciones y tecnologías de información mediante el desarrollo de la infraestructura necesaria, y el fomento y consolidación de espacios de participación popular en la gestión pública de las áreas temáticas y territoriales relacionadas con la ciencia, la tecnología y la innovación.

Para ello esta investigación integra ideas y principios relacionadas a distintas aristas de la gerencia pública que han probado ser útiles en otras latitudes, como lo son la transparencia de la data pública, la cooperación entre ciudadanos y gobierno y la participación ciudadana en la toma de decisiones, resaltando una vez más que el enfoque cibernético de la administración moderna es el que permite enlazar las esquinas mencionadas, esto en vista de que reconocidos actores de la sociedad han tomado dentro del discurso de las nuevas prácticas gerenciales lo ya comentado como elementos de relevancia en la agenda de la gestión pública.

Es necesario traer a colación la importancia dentro del enfoque cibernético de la administración moderna la adopción de la filosofía del movimiento del software libre a los principios democráticos del Estado, también abordados en el plan de la

patria, desde donde se impulsa el desarrollo y uso de equipos electrónicos y aplicaciones informáticas en tecnologías libres y estándares abiertos, en el cual, a través del uso de las tecnologías de información y comunicación la sociedad civil colabora en la creación y el mejoramiento de servicios públicos, y en el robustecimiento de la transparencia y la rendición de cuentas, lo cual es considerado como el principal aporte del enfoque en cuestión, asimismo según Mujica (2006), decir que la sociedad civil colabora no es más que una extensión a participar en la gestión gubernamental, en otras palabras hacer participación ciudadana, lo cual está enmarcado como previamente se comentó en la carta magna de Venezuela y en los lineamientos de la gestión nacional actual soportados en el plan de la patria que no es otra cosa más que el plan de gobierno.

La gestión estratégica integral de la gerencia pública municipal, debe estar alineada según el enfoque cibernético de la administración con los avances técnicos para dar un paso más allá de la mera instrumentalización técnica y conseguir el fin deseado, el cual es la transformación de la forma de administrar los recursos escasos, manejar el capital humano y tomar decisiones acertadas para lograr los objetivos propuestos en la administración pública, de manera que los ciudadanos puedan participar en la toma de decisiones que no sean sensibles, en la definición de políticas públicas y en todo lo que concierne al entorno socio-político en aras de lograr la transparencia y fomentar la colaboración a través de la apertura y accesibilidad de datos públicos de los que dispone el gobierno, de esta manera los ciudadanos pueden interactuar con ellos, agregarles valor y conocimientos útiles para su comunidad, es decir hacer, participación ciudadana.

Es por esto que cobra importancia el objeto de estudio en especial en Venezuela, pues en estos momentos en el país se necesita ampliar la teorización sobre el tema, lo cual lo ha conducido entre otras cosas, a no contar con una amplia legislación que impulse a la gestión municipal a trabajar en función de la data abierta al público, y debido a ello existe una muy limitada cooperación entre las partes lo

cual le permitiría a la administración pública reflejar en sus políticas públicas una acertada conexión con las necesidades actuales de los ciudadanos y debido a ello ser más eficiente en su quehacer.

Objetivos de investigación

- General
 - Interpretar la gerencia pública municipal venezolana en el Estado Carabobo bajo el enfoque de la gestión estratégica integral.

- Específicos
 - Explicar las teorías sobre gerencia pública en lo relacionado al enfoque cibernético de la administración.
 - Describir las tendencias administrativas en materia de gestión estratégica integral – gobierno, en la gestión local del Estado Carabobo.
 - Examinar el uso de tecnologías de información y comunicación en la administración pública municipal en el Estado Carabobo, Venezuela.
 - Comprender la gerencia pública municipal del Estado Carabobo en el marco de la gestión estratégica integral venezolana.

Justificación de la investigación

La presente investigación constituye un aporte dentro de la línea de investigación del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo: Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas gerenciales, en la línea operativa denominada la estructura y cultura empresarial como factor estratégico y la competitividad en el nuevo entorno organizacional, además para el área de gestión estratégica y competitividad para el desarrollo, y el área de la Administración Pública y el método en la Administración, especialmente en lo relacionado a la Gerencia Pública Municipal en el Estado Carabobo, Venezuela.

Se estudia la gestión estratégica integral en la gerencia pública municipal del Estado Carabobo desde la perspectiva del gerente público Venezolano, a manera de generar una interpretación con miras al desarrollo de una verdadera comprensión holística de la realidad planteada, partiendo de la premisa presentada por Hernández (2014), de que el mundo social es relativo y solo puede ser entendido desde el punto de vista de los actores estudiados.

Se discute sobre cómo los recursos escasos son destinados hacia el bienestar de la población, destacándose dentro del proceso mencionado la eficiencia de la gestión pública alcanzada a través de la cooperación entre gobierno y ciudadano mediante el uso de las tecnologías de información y comunicación enmarcadas en el enfoque cibernético de la administración moderna, beneficiando indudablemente de esta manera a los sectores bajo la gestión gubernamental estudiada, la comunidad y la sociedad en general, pues la generación de conocimiento en las Ciencias Administrativas y Gerenciales a través de la concepción de nuevos enfoques y nuevos constructos teóricos, sirve además del crecimiento y fortalecimiento de los Centros Educativos y de Investigación al fortalecimiento de la gerencia del Estado, la cual tendrá la oportunidad de tener una visión integral del objeto estudio, lo cual a su vez se traduce en el alcance de objetivos y metas propuestas lo que implica un beneficio automático de la comunidad.

SECCIÓN II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

Antecedentes de la investigación

Dentro de los antecedentes que sirvieron de base para la realización de este trabajo se encuentran estudios realizados por autores que complementan y enriquecen el conocimiento para el cumplimiento de los objetivos planteados. Entre ellos se pueden citar:

El trabajo de grado de Rodríguez (2012), denominado Marco de medición de calidad para gobierno electrónico aplicable a sitios web de gobiernos locales. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Informáticas en la Universidad Nacional de la Plata en Buenos Aires, Argentina.

En esta disertación doctoral se propone un marco de medición que permite analizar los parámetros que contribuyen la calidad de los sitios web de la administración pública municipal, es decir, la accesibilidad, la navegabilidad, la usabilidad y las funcionalidades básicas. El trabajo fue concebido bajo una metodología de ponderación de la métrica y construcción de coeficientes en los distintos niveles del marco y contó con la realización de cinco objetivos denominados por la autora entre los que figuran la recolección de datos, análisis de los datos, síntesis de los datos, formulación de la solución, aplicación de la solución y la validación de la misma. Entre sus conclusiones la autora señala que es posible implementar la gobernanza electrónica a través del uso de distintos medios tecnológicos, y añade que todas las vías posibles que ofrezcan más posibilidades al ciudadano de satisfacer sus necesidades deben ser añadidas, además, aclara que los sitios web Gubernamentales son el único canal de comunicación oficial de los gobiernos en internet. A través de los sitios gubernamentales, los ciudadanos pueden acceder a la información, interactuar con los funcionarios, obtener información y

realizar gestiones, son una herramienta muy poderosa para mejorar la comunicación entre los ciudadanos y el gobierno, proporcionando información pública de relevada importancia pero también incrementando la transparencia y brindando un espacio de participación ciudadana.

El aporte a la investigación en curso está dado por la presencia de la gobernanza electrónica la cual es ancla en el gobierno abierto cuando el mismo está basado en las tecnologías de información y comunicación como medio de apoyo, además desarrolla la transparencia y participación ciudadana como eje focal en la gestión permitiendo afianzar no solo las teorías estudiadas y conceptos relacionados a la investigación sino la validación del objeto estudio ante la comunidad científica.

También se presenta entre los antecedentes revisados el trabajo de grado de Alcaide (2012), denominado E-gobierno e información financiera. Estudio meta-analítico de los determinantes de la divulgación y sus efectos moderadores. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Económicas y Financieras en la Universidad de Granada, en Granada, España.

En esta disertación doctoral está centrada en los esfuerzos emprendidos por las administraciones públicas como consecuencia de la implementación de las tecnologías de información y comunicación y los beneficios que debido a ello se generan. Su objetivo es profundizar el estudio de algunos factores claves como la divulgación de la información económica – financiera de las administraciones públicas examinando los principales incentivos que la fomentan. Se pretendió llevar a cabo un estudio bibliométrico el cual permitió identificar el cuerpo base de la literatura y poniendo de manifiesto que es un campo de investigación ecléctico que reúne diferentes disciplinas, campos y áreas de investigación además se identificaron tendencias en materia de investigación, las universidades y administraciones públicas que realizan los principales aportes y finalmente se aportó un análisis del estado del arte del objeto estudio

Entre sus conclusiones se destaca que los procesos de reforma de la administración pública desarrollados principalmente en el ámbito nacional y la cultura administrativa en las que dichas reformas han tenido lugar, son dos características que han influido en los patrones de la rendición de cuentas, y por tanto en la divulgación de información financiera del sector público, además, opina la autora que la transparencia del sector público y la responsabilidad son mayores cuando el gobierno no tiene mayoría absoluta, y los ciudadanos ejercen contraloría fiscal exigiendo una mayor divulgación de información financiera.

El aporte a la investigación en curso en este caso se apoya en el análisis presentado sobre contraloría social lo cual tiene relación directa con la participación ciudadana, además de la presentación de modelos teóricos de gobierno y gobernanza en línea, de transparencia informativa, rendición de cuentas, web 2.0 y de su análisis comparativo entre administración pública y el enfoque de la información en la administración lo cual brinda el soporte teórico necesitado en lo relativo a la gerencia estratégica basada en el gobierno abierto para satisfacer necesidades del ciudadano promedio.

También se toma como antecedente en la presente investigación el trabajo presentado por Balarezo (2014), denominado “Modelización de un sistema integral para la planificación estratégica y su aplicación en la planificación estratégica de la Universidad de Pirua”. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en gobierno en Gobierno y Cultura de las Organizaciones en la Universidad de Navarra, Pamplona España. La investigación citada tiene como objetivo obtener la concepción parcial con relación a las finalidades de una organización, déficit corriente en los modelos de planificación estratégica más reconocidos y las dificultades para hacer más operativo el modelo integral propuesto.

Para alcanzar el objetivo planteado el autor realizó una primera investigación teórica sobre el objeto de estudio, esto lo concibió en tres fases fundamentales: análisis, formulación y planificación, de lo cual se abstraieron nuevos contenidos conceptuales enriquecedores los cuales fueron incorporados en las conclusiones finales. La tesis cuenta con cuatro objetivos específicos siendo el primero estudiar en profundidad el modelo básico para la dirección estratégica de una organización, el segundo desarrollar el modelo, el tercero incorporar la teoría sobre el funcionamiento de las organizaciones y el cuarto acrecentar al humanismo en la empresa y las organizaciones contribuyendo a la tarea común de hacer más humana nuestra sociedad.

Esta investigación permite a la presente tomar en cuenta la necesidad que tiene la administración pública municipal de contar con un sistema de planificación estratégica, partiendo de la metodología desarrollada por Kaplan y Norton y precisando las diferencias en cuanto a las finalidades de la empresa de negocios planteada por los autores ya mencionados con las planteadas en el estudio.

Dentro de este marco de antecedentes, también se encuentra la tesis realizada por Peraza (2014), denominada Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo en Carabobo, Venezuela.

La investigación ya comentada plantea una ruptura de paradigma en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública, incorporando a la gestión pública moderna los conceptos de participación ciudadana, gobernanza electrónica, y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. En sus reflexiones finales se destaca la

necesidad de romper los paradigmas de la forma tradicional burocrática de llevar la administración pública en Venezuela, en especial en el municipio estudio del trabajo, además comenta el autor que es indispensable la capacitación y profesionalización de los funcionarios, y crearles conciencia de su responsabilidad con la sociedad pues se evidenció en el desarrollo de la investigación en cuestión que el capital humano es un factor determinante en el éxito de la gestión municipal, cuyos conocimientos son fundamentales para poner en práctica las bondades de la Nueva Gestión Pública.

La relación con la presente investigación está dada por estudio del contexto municipal y participación ciudadana en la toma de decisiones que afectan lo público y en el hecho de tomar el tema de la participación como eje fundamental en la teoría desarrollada en ambas investigaciones.

Por último, se cita la tesis realizada por Vegas (2015), denominada Gestión pública local, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela. Tesis presentada para obtener el grado de Doctor en Ciencias Administrativas y Gerenciales en la Universidad de Carabobo en Carabobo, Venezuela. La investigación de Vegas tiene como centralidad el estudio de la gestión pública local, gobernanza y participación, a partir del discurso de los actores sociales involucrados en la coyuntura 2010-2013 en Venezuela. Se busca destacar la importancia que tiene el descubrir la gestión pública local como argumento que permite la comprensión del hecho social administrativo, asociado ello a la capacidad democrática y participativa de la gestión local en su relación con los ciudadanos y ciudadanas. Entre sus reflexiones se destaca la necesidad del diálogo como instrumento de entendimiento para la búsqueda de coincidencias que ayuden al desarrollo de su respectiva localidad; donde la crítica y autocrítica es bienvenida siempre cuando sea con la intención de mejorar.

Esta investigación permite a la presente tomar en cuenta la incorporación de elementos relacionados con la participación ciudadana, así como el de validar en la

administración pública municipal la búsqueda de espacios para el reencuentro local cuyo objetivo debe ser la elaboración de una agenda pública que llegue a todos los sectores.

Bases teóricas

Para la elaboración y comprensión de esta investigación se hace necesario hacer énfasis en los constructos referentes a los ejes temáticos que encierran en sí las bases del tema en estudio a ser abordado, es decir, la gerencia pública municipal, la gestión estratégica integral y los elementos que la componen. También se hace necesario sustentar las bases administrativas sobre las cuales se apoyan los ejes en cuestión así como sus principales enfoques.

Gerencia pública municipal

Para iniciar este punto primero se hace necesario definir la administración, Javes (2011), comenta que la palabra administración proviene del latín: ad que significa dirección, tendencia y minister que significa subordinación, obediencia. En ese sentido significa cumplimiento de una función bajo el mando de otro.

Según Mujica (2009), Druker define la administración como una ciencia social, y enfatiza que se fundamenta en suposiciones o respuestas más que en rígidos principios. Cada teoría administrativa surge como respuesta a los problemas empresariales más importante de su época, sin embargo a los fines de esta investigación se cita a Chiavenato (2007), quien afirma, la teoría general de la administración es el campo del conocimiento humano que se ocupa del estudio de la administración en general, independientemente si ésta se aplica en organizaciones sin fines o con fines de lucro, privadas o públicas.

De esta manera, al discutir sobre administración o gerencia pública a los efectos del presente trabajo, en cualquiera de sus niveles, es decir, estatal, regional o municipal, siendo el último el objeto interés en la presente investigación pues es la

forma de gobierno más cercana al ciudadano, se debe considerar su pilar, el cual como bien ya se comentó es la teoría general de la administración.

Cabe acotar que la gerencia pública municipal está basada según Hilarión (2015), en criterios de rendición de cuentas de los recursos y de las metas propuestas, focalizada en los resultados y no en los procedimientos, en unidades/departamentos orientados a la búsqueda de la eficiencia, a la disminución de costes innecesarios y al aumento de la calidad para incentivar la competitividad. Lo comentado hasta ahora pareciera ser exclusivo para la empresa privada, pero es que también existe la figura del Estado empresario, figura que a todas luces suma las exigencias que hace la sociedad al buscar un compromiso mayor por parte del Estado, para que este asuma la protección social de sus ciudadanos.

El planteamiento de Taylor no sólo comprendió el mundo empresarial, sino también tuvo espacio dentro de la gestión de gobierno mediante el acogimiento de algunos de sus principios. De aquí que la administración pública se ha dado la tarea de proponer soluciones administrativas a la gestión de gobierno, sin ir muy lejos, la división del trabajo. Siendo este un principio propuesto por Taylor, es utilizado dentro de la estructura de la administración pública al observarse al modelo burocrático de Weber (1972) el cual domina en la conducción del Estado, la selección, el adiestramiento y el conjunto de técnicas utilizadas de mejoramiento del personal en la administración pública, cabe acotar, está dispuesto para que la misma pueda contar con funcionarios comprometidos con la gestión y la ciudadanía, y no con el poder vigente o de turno, sin embargo, en muchas oportunidades la teoría debe confrontar las características propias del Estado y la realidad que este impone en su proceder.

Para lograr lo expuesto, la gerencia pública municipal debe tener claro los principales desafíos de la administración y su comportamiento, el cual es sistémico y complejo.

Enfoque sistémico de la organización

En primero para definir qué es un sistema se hace referencia a la obra de Gilli (2011) denominada diseño organizativo, en ella el autor comenta: “un sistema es todo aquello que usted quiere que sea”, dado que el concepto no sólo es utilizado en un campo específico de la administración, de hecho puede ser aplicado a cualquier objeto en estudio. Por su parte Schoderbek (1984) dice “un sistema es un conjunto de objetos relacionados entre sí y con su ambiente, de tal modo que forman una suma total o totalidad”.

El enfoque sistémico brinda un modelo para analizar a la administración pública, en principio se debe tener presente la existencia de dos tipos de sistemas, el cerrado donde no se incorporan recursos del ambiente, y el abierto donde si se permite el ingreso de energía adicional. Autores como Fayol, Weber, Gulik y Urwick han enfocado los problemas de las organizaciones con una perspectiva de sistema cerrado, más sin embargo Katz y Kahn (1981) sostienen que este enfoque resulta inadecuado pues desconoce las influencias ambientales, no incluye en el análisis los valores y necesidades de las personas, no estudia subsistemas y sus interrelaciones y finalmente no considera las estructuras formales.

Entonces al hablar de un sistema abierto, lo primero según Katz y Kahn (1981) a tener en cuenta es como se reciben los insumos en las organizaciones, los mismos según los autores vienen del ambiente y necesitan provisiones energéticas de otras instituciones, personas o del medio, ninguna estructura social es autosuficiente. Posterior a lo comentado anteriormente se habla del proceso, el cual es el conjunto de operaciones que se desarrollan dentro del sistema sobre las entradas; es decir, la transformación de materiales en productos o la capacitación del personal, la detección de necesidades, etc.

Finalmente están las salidas, las cuales son el resultado de la transformación llevada a cabo en el proceso. Schoderbek (1984), resume las salidas en tres tipos; las

que son consumidas directamente por otro sistema, las que son consumidas por el mismo sistema, y las que no se consumen en el mismo sistema ni en otro.

La administración pública como sistema abierto

Para dar inicio a esta parte se hace necesario presentar una definición clara de administración pública, por su parte Elezundia (1985) brinda la siguiente:

La Administración Pública es el conjunto de órganos determinados dentro de las leyes para llevar a cabo las actividades del Estado, cuya meta fundamental es la de elevar en forma constante los niveles de vida de la población y su bienestar. El Estado es el responsable de coordinar las actividades del país para alcanzar sus metas. La Administración Pública, denominada también sector público, comprende a los gobiernos federales, estatales y municipales, así como a las empresas descentralizadas y de participación estatal. (p.6)

En el concepto presentado se evidencia como meta fundamental en la administración pública la satisfacción de las necesidades de la población lo cual ha formado parte recurrente del discurso en la presente investigación, también la clasificación de la administración pública de la cual se hace énfasis en la municipal pues forma parte del objeto estudio de esta investigación.

También vale la pena mencionar a Gómez (1990), quien comenta que la administración pública consiste en llevar a cabo el trabajo del gobierno coordinando los esfuerzos de modo que puedan colaborar unidos en el logro de sus propósitos. Por su parte Santana (1997), plantea que la administración pública tiene que ver con el gobierno en acción y con la prestación de servicios a los ciudadanos con sentido de justicia social y equidad para cumplir los procesos de la ley.

Por otro lado Vegas (2015), afirma que un aspecto fundamental de la administración pública es su organización administrativa la cual permite darle

estabilidad al sistema como un todo. Entonces, desde un punto de vista holístico la administración pública municipal debe verse como un sistema, por ende debe analizarse según el enfoque sistémico y según este enfoque como un sistema abierto pues constantemente tiene interacción con el entorno que la rodea, ello le permite comportarse como un instrumento de gestión que facilita el acercamiento entre la estructura organizativa del Estado y el ciudadano.

Algunas características de la obra de Katz y Khan sobre los sistemas abiertos son: los sistemas como ciclos de eventos que se repiten, la entropía negativa, la información como insumo, el estado de equilibrio, la diferenciación y los límites o fronteras del sistema.

En este punto da inicio a la duda de cómo garantizar mecanismos de planificación, organización, dirección, coordinación y control de un sistema de tal magnitud y relevancia teniendo como meta la generación de bienestar a la ciudadanía. Para ello esta investigación ha presentado como eje temático la incorporación de estrategias que permitan visualizar una administración pública municipal viable, y ellas se consolidan a través de la gestión estratégica integral de las mismas.

Gestión estratégica integral en la administración pública

El término gestión hoy día se utiliza tanto para actividades relacionadas al sector privado como para el sector público, al respecto Peraza (2014), opina que en este último se aplica con frecuencia de la mano con indicadores para evaluar la actividad desarrollada por la gerencia o la administración de las entidades gubernamentales, de ahí que normalmente se le llama gestión del gobierno local o municipal, es decir relacionado al municipio y brinda las bases para referirse al desempeño del mismo.

Por su parte Nonaka y Takeuchi (1999) comentan “La bibliografía administrativa del último siglo se puede dividir en dos líneas de desarrollo. Por un lado está la

corriente científica, desde Taylor, pasando por Simón, hasta la preocupación contemporánea por la “cientifización” de la estrategia”

Al centrar el discurso en la estrategia y analizado desde un punto de vista teleológico se debe acotar que existe una gran diferencia entre gerencia estratégica y gestión estratégica, la primera es un proceso estructural, es un proceso administrativo, en cambio la gestión es un proceso más amplio, humano, la gestión según Betancourt (2002) incluye la gerencia.

La gestión estratégica permite la realización de los proyectos estratégicos los cuales se ejemplifican a través del uso de los mapas estratégicos, sobre ellos se discernirá más adelante en la presente investigación. La gestión estratégica inicia con un proceso de planificación corporativa que posteriormente se enmarca dentro de las áreas específicas de la organización en un proceso funcional que comienza a dividir la responsabilidad de los líderes organizacionales, según Betancourt (2002) puede ser vista como “el arte y/o ciencia de anticipar y gerenciar participativamente el cambio con el propósito de crear permanentemente estrategias que permitan garantizar el futuro de la organización”.

Tom Peters y Robert Waterman en su libro en busca de la excelencia publicado en el año 1992, comentan que la gestión estratégica requiere la generación de acción, planificación y control de acciones que permitan conducir una organización con el fin de sobrevivir y mantenerse competitiva. A través de la gestión estratégica opinan los autores ya mencionados, las organizaciones logran posicionarse en los mercados con gran solidez corporativa, con motivación y educación del personal, con mejoras en el desempeño y en los procesos lo cual eventualmente les permite aumentar su eficiencia y reducir costos. Esto hace necesario revisar la aplicación de la gerencia estratégica integral en la administración pública municipal a fin de que su puesta en marcha se traduzca en el alcance de los efectos ya mencionados, para ello se pueden utilizar de la mano con las tecnologías

de información y comunicación los mapas estratégicos, según Kaplan y Norton (2001)

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. (p. 7)

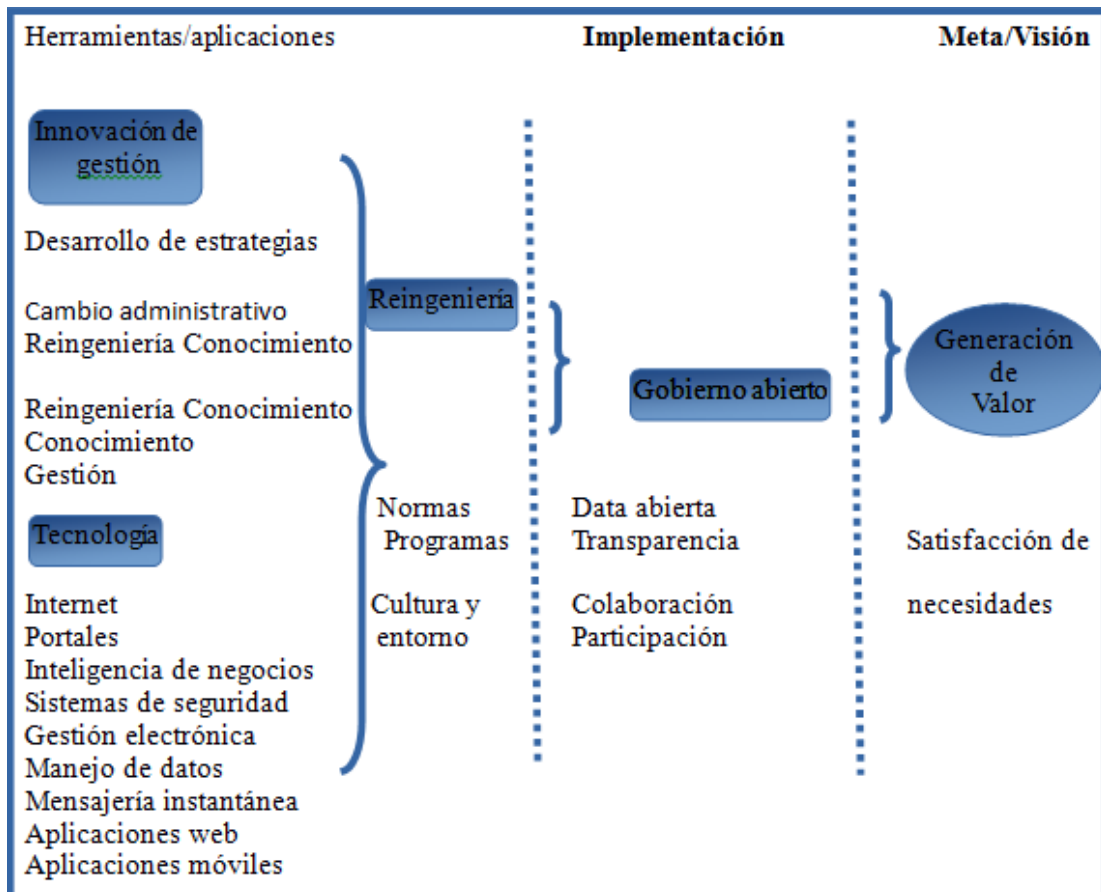
De lo presentado se desprende lo importante de contar con la estrategia adecuada para alcanzar el objetivo deseado, los mapas estratégicos junto a las tecnologías de información y comunicación en la gestión estratégica integral sirven entonces de base para lograrlo, de manera que la gerencia solo debe plantearse la ruta a seguir para en el caso de la administración pública satisfacer la mayor cantidad de necesidades de los ciudadanos, minimizando el uso de los recursos existentes y claro está teniendo como base la legislación que brinda el soporte jurídico necesario dado el objeto de estudio.

Ahora bien, en el desarrollo hasta ahora llevado a cabo se ha presentado un discurso que muestra un enfoque general partiendo de la concepción epistemológica de la administración pública vista desde el enfoque sistémico y dentro de ella la gestión estratégica integral, con el objeto de brindar las bases teóricas necesarias para recorrer el camino que necesita hacer el gerente público Venezolano en la búsqueda de la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos en su gestión.

Como ya se ha comentado previamente, carece de sentido hablar de gestión estratégica sino se va de la mano con una idea, una visión, una filosofía que permita verdaderamente alcanzar el cometido, para ello esta investigación en el marco de la gestión estratégica integral y utilizando las tecnologías de información y comunicación, basadas en el enfoque cibernético de la administración moderna como ancla frente a los retos y oportunidades que se presentan, introduce la transparencia en la gestión local, la cooperación entre las partes y la participación ciudadana, y

como en consecuencia a través de ello se genera una visión estratégica donde la mejor forma de entender la gerencia pública municipal es como un proceso de creación de valor en la esfera pública, para ilustrar lo comentado se presenta la figura No.1 denominada mapa estratégico integral de gobierno abierto local, destacando claro que la noción de valor para el ciudadano está arraigada en las preferencias de la comunidad y en consecuencia, son sus integrantes quienes pueden determinar lo que es de valor real para sus miembros y de la misma manera se presenta la tabla No.1 denominada referencias en la literatura sobre los resultados de la gestión estratégica integral-gobierno.

Figura No.1 Mapa estratégico integral de gobierno abierto local



Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla No. 1 Referencias en la literatura sobre los resultados de la gestión estratégica integral-gobierno.

Autores	Conceptos claves	Principales argumentos
Roby y Holdtrom (2010)	Uso del poder.	Las tecnologías de la información y comunicación permiten la participación ciudadana en temas de relevancia siempre y cuando exista colaboración entre las partes pues existe una lógica de la oposición que cuestiona este tipo de transformación en organismos públicos.
Robey y Shay (1996)	Consecuencias sociales del uso de las TIC. Aprendizaje de la organización. Transformación de la organización.	La estrategia de transparencia, cooperación y colaboración son socialmente construidas y dependen más de su significado social que de sus propiedades materiales. La diferencia siempre está de la mano con la puesta en funcionamiento del sistema.
Ramírez (2012)	Gobierno abierto.	Afirma que el sector público se inclina por el uso suave para tratar los aspectos relacionados al uso de las TICs en la gestión gubernamental con data abierta.
Alles (2008)	Uso de las TIC. Impacto de las TIC. Integración. Cambio organizacional.	La reforma de la administración pública implica cambios radicales en la forma y no sólo un cambio en la medida que implica la frase de mejora continua. Existe mayor disposición a reformas administrativas y de enfoques tales como reingeniería a cambios relacionados al uso de las TICs para ofrecer transparencia, cooperación y participación real ciudadana. Los beneficios de las TICs no han sido distribuidos de manera eficiente y uniforme dentro de las distintas funciones de gobierno, dejando a un lado a mandos medios, personal administrativo y sociedad civil.
Moon (2012)	Uso de las TIC a través de	La falta de recursos financieros, la

Autores	Conceptos claves	Principales argumentos
	sitios webs o de la intranet.	falta de personal calificado y tecnología, además de conocimientos especializados, mejoras tecnológicas en sistemas de seguridad han generado problemas en la adopción de la filosofía de data abierta y participación.
Danzinger (2004)	Uso de las TIC.	Permite los niveles de integración y cooperación que en este momento son superiores a los anteriores. El potencial de los niveles estructurales profundos posiciona cambios para los actores burocráticos quienes finalmente determinarán la naturaleza del uso de las tecnologías y su impacto.
Gupta y Jana (2003).	Análisis del costo beneficio- Ángulo sociológico.	Propone un marco para medir el uso de las TICs en la gestión gubernamental y los beneficios tanto tangibles como intangibles mediante la combinación de medidas duras y blandas.
Gasco (2003).	Cambio organizacional.	Los proyectos de incorporación de las TICs en la gestión gubernamental surgen cuando el cambio institucional da lugar a los ajustes de las tecnologías de gestión y de las distintas variables políticas afectadas por la implementación de tales sistemas. Hay necesidad de una mayor investigación acerca de lo que la administración pública debe hacer en la aplicación de sistemas de gobierno tecnológico, así como de las estrategias para facilitar un verdadero cambio institucional que conduzca al éxito en la generación de valor.
Santana (1997)	Ámbito político. Ámbito administrativo. Sociedad civil. Motivación. Interés.	El sistema de gobierno tecnológico sólo alcanzará el éxito a largo plazo cuando aplique suficientemente bien los modos de funcionamiento de los elementos relacionados a la

Autores	Conceptos claves	Principales argumentos
		transparencia de la data, la participación y la colaboración lo cual está de la mano con la política oficial, la administración y la sociedad civil.

Fuente: Gelanzé (2019)

Transparencia en la gestión local

El acceso a la información pública hoy día es concebido según la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como un derecho fundamental, además es un instrumento necesario para la participación ciudadana en un sistema democrático, fortaleciendo la rendición de cuentas y la confianza en las instituciones públicas. Este derecho plantea una herramienta primordial para combatir la corrupción, hacer realidad el principio de transparencia en la gestión pública y mejora la calidad de la democracia en general.

Pero la noción de información pública o datos públicos libres genera debates, dudas sobre qué tipo de información liberar y sobre todo cómo liberarla. Es una realidad que ante momentos de incertidumbre sobre seguridad nacional, financiera, política e incluso social la información libre es sensible, sin embargo, pese a ello se ha impulsado a nivel mundial según afirma Guardián (2011) una generación de aplicaciones que tienen por objetivo ofrecer información diferida a la ciudadanía para que esta pueda exigir y fiscalizar en consecuencia.

El cimiento central del acceso a la información pública consiste en el derecho que tiene toda persona a conocer la manera en la que gobernantes y funcionarios públicos se desempeñan, lo cual brinda la posibilidad de indagar, cuestionar, opinar y controlar la función pública. Pero cabe acotar que no solo se plantea la posibilidad de hacerlo a través de la oportuna y bien presentada rendición de cuentas por parte de los organismos y entes de la administración pública, sino en un contexto en donde la información pueda fluir de manera constante y no solo al final de un período. Por su

puesto, en este espacio haciendo énfasis en lo local pues es la articulación base del presente discurso, dado a que en ella el ciudadano común puede hacer desde un punto de vista holístico contraloría social como bien se comentó previamente, lo cual no solo se trae a colación por estar dispuesto en la legislación vigente de la República Bolivariana de Venezuela, sino porque como bien se ha dicho se pretende estimular la necesidad de aprovechar esta herramienta, pues es a través de ella que el ciudadano lograra satisfacer sus necesidades colectivas, lo cual al final del día es la razón de ser del gobierno local.

En este punto del discurso es inevitable pensar en si los gerentes públicos locales están cumpliendo con la transparencia y la oportuna rendición de cuentas, o si por el contrario por falta de voluntad política por parte de los funcionarios ante la posibilidad de mostrar la realidad de los hechos no lo hacen, o tal vez falta de profesionales aptos en áreas claves como lo son la administración, la economía, logística y transporte entre otros. Más sin embargo, la intención de esta investigación vas más allá de concluir si se hace o no, la idea radica en una de las áreas contemporáneas de la administración y es la del mejoramiento continuo pues definitivamente los procesos siempre pueden mejorar, deben mejorar, y más aun los que están orientados a satisfacer las necesidades de la población.

La transparencia y el acceso a la información pública en la República Bolivariana de Venezuela como oportunamente se analizará más adelante no está regulada en todos los municipios del país, de hecho a la fecha solo cinco de ellos cuentan con una ley Estatal que sirva como base para sustentar esta dimensión y sólo hay quince ordenanzas municipales en todo el país al respecto, más sin embargo a nivel nacional la carta magna en su artículo 141 dice: “La Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y ciudadanas y se fundamenta en los principios de honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, con sometimiento pleno a la ley y al derecho”.

A manera de resumen, cabe acotar que del artículo citado se extrae que aunque una localidad en particular no cuente con la legislación apropiada en materia de transparencia, la constitución sienta las bases para que exista transparencia gubernamental y una adecuada rendición de cuentas de manera tal que tanto los organismos de control como el ciudadano, como ya se comentó, puedan ejercer contraloría pública y social. Por otro lado, más allá de lo comentado, es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para la práctica de lo ya comentado.

Finalmente para dar cierre al análisis del artículo en cuestión cabe acotar que un aumento de transparencia implicaría una mayor participación, quizá porque si la sociedad está consciente de lo bien o mal que se están haciendo las cosas en el gobierno local, la misma reaccionaría en consecuencia. Quizá si hay suficiente transparencia para ver si la participación se ha tenido en cuenta, la sociedad querrá volver a participar, lo cual desencadena una sociedad más involucrada, presente y comprometida, y esto definitivamente es el sentir de la carta magna, además, abre las puertas en el presente discurso para analizar la siguiente dimensión del gobierno abierto el cual es la participación ciudadana en la gestión gubernamental.

Participación en la gestión local

La participación ciudadana históricamente se ha visualizado como una forma de expresión de los ciudadanos para elegir gobernantes o como comenta Vegas (2015), funcionarios que decidirán sobre los destinos de una nación o localidad. Pero es justamente por lo dicho previamente que el punto debe ser revisado con atención, pues efectivamente al hablar de participación, el común denominador apunta su atención hacia lo electoral.

Por su parte Verba (1996), la define como “un mecanismo para la representación, un medio por el cual los gobernantes son informados de las

preferencias y necesidades del público y son inducidos a responder a esas preferencias y necesidades”, de lo cual se extrae que es una herramienta para que el sujeto o individuo en sociedad, exprese su opinión siendo consciente de su rol y la importancia del mismo dentro del proceso de toma de decisiones y de los proyectos que se deben impulsar y promocionar en las actividades gubernamentales, más allá de sólo participar en una elección, en palabras de Vegas (2015), es un ejercicio de ciudadanía.

En el debate latinoamericano según la CEPAL, la noción de ciudadanía es comprendida como una comunidad de personas que no se restringen a sus actividades privadas, sino que además concurren en el espacio y el debate público para participar en proyectos y en decisiones compartidas, las cuales funcionan y son necesarias para edificar una sociedad más participativa y solidaria. El Estado y sus actores sociales por su parte deben hacer trabajos conjuntos para que los espacios de debates y de toma de decisiones, sean cada vez más amplios y garanticen la inclusión de la opinión de todos los ciudadanos.

Cabe acotar que un gobierno abierto a la participación ciudadana según Ramírez (2011), promueve el derecho de la ciudadanía a participar activamente en la formulación de políticas públicas y facilitar el camino para que las administraciones públicas se beneficien del conocimiento, las ideas y la experiencia de los ciudadanos, es decir, promueve la creación de nuevos espacios de encuentro que favorezcan el protagonismo y la implicación de los ciudadanos en los asuntos públicos. Es decir, hincapié en la importancia de la responsabilidad por parte del ciudadano en los asuntos que le competen como miembro de una comunidad.

Parafraseando a Verba (1996), también se presenta la participación como un engranaje para la representación, un medio por el cual los gobernantes son informados de las necesidades y preferencias del pueblo y son estimulados a responder a esas necesidades y preferencias.

En Venezuela la materia sobre participación ciudadana está firmemente sostenida por la Constitución de 1999, y se evidencia en los artículos 168, 182 y 184, y su configuración se puede percibir desde la exposición de motivos de la constitución la cual expresa lo siguiente:

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela ha concebido la democracia participativa y protagónica con la creación de nuevos espacios de interacción y diversos mecanismos que tienden, por un lado, a sustituir las organizaciones políticas y a crear vías de comunicación casi directos entre los ciudadanos y el Estado, y por otro lado, a canalizar la participación ciudadana en los asuntos públicos con el fin de controlar éstos. (p.1)

Se puede observar cómo se plantea el incorporar instancias de participación cuya composición estructural sean de carácter democrático y con principios que posibiliten la inclusión de la población en los asuntos de gobierno en cualquiera de sus instancias, bien sea la Nacional, la Regional o la Local. La misma Constitución en su exposición de motivos destaca que el “Poder Público se distribuye entre el Poder Municipal, Poder Estatal y Poder Nacional”, los cuales según Garay (2011) están colocados en este orden según su cercanía con el ciudadano, el cual es sujeto protagónico del modelo de democracia participativa.

En lo que se refiere a la participación ciudadana en el municipio la Constitución en su artículo 182 señala que se debe crear el Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas (CLPPP) a nivel municipal el cual debe estar compuesto por el Alcalde, los concejales del municipio, presidentes de asociaciones de la comunidad, parroquias y ciudadanos organizados.

Según Brewer-Carias, la legislación que regula los actos del Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas y Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas, Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación

de Políticas Públicas y la Ley de los Consejos Locales de Planificación de Políticas Públicas, respectivamente, presentan la debilidad de que ambas fueron elaboradas y sancionadas desde la Asamblea Nacional cuando debieron ser formuladas desde el ámbito de lo regional y local: “se produjo un vaciamiento no autorizado de las competencias legislativas de los Estados, lesionándose su autonomía” (Brewer-Carias, 2010); desde este punto de vista, se lesiona la posibilidad de que los Estados y Municipios se autorregulen en materia de políticas públicas regionales y locales, según sea el caso, el cual es el deber ser si se persigue el federalismo descentralizador que establece la carta magna, y no el de un espíritu uniformista y centralista.

Estas instancias exponen claramente los planes para las cuales se crean, sin embargo según Hilarión (2015), dejan abierta la posibilidad de que las comunidades busquen diferentes formas de asociación a fin de que sean escuchadas sus peticiones bajo una estructura institucional formal; ejemplo de ello son los consejos comunales, los cuales se pueden describir según Garay (2011) como instancias que funcionan para que las comunidades de manera organizada, expresen libremente sus necesidades sin mucho tecnicismo, pero con alto conocimiento de la problemática que los afecta.

Sin embargo, se hace importante acotar, los gobernantes y funcionarios públicos en líneas generales coinciden en el discurso de la participación protagónica, incluyente y democrática en la que el empoderamiento en la toma de decisiones por parte de los individuos que conforman la sociedad civil, según la visión dada a conocer y transmiten a través de los medios de comunicación e información, ayuda al buen desempeño de la gerencia pública; sin embargo, muchas veces opina Hilarión (2015), nos encontramos con una ciudadanía que al parecer, en ocasiones, no entiende dicho rol y no lo asume con el compromiso del caso, dejando de lado la posibilidad de mejorar sus condiciones de vida, o simplemente desvirtúan la esencia propia de la participación.

Colaboración en la gestión local

En palabras de Ramírez (2011), un gobierno colaborativo compromete e implica a los ciudadanos y demás agentes sociales en el esfuerzo por trabajar conjuntamente para resolver los problemas nacionales. Ello supone la cooperación y el trabajo coordinado no solo con la ciudadanía, sino con las empresas, asociaciones y demás actores y permite el esfuerzo conjunto dentro de las propias administraciones, entre ellas y sus funcionarios en forma transversal.

Se trata entonces de crear espacios de contacto directo con la ciudadanía a través de las tecnologías de información y comunicación y la creación de plataformas para el debate informado y el trabajo común.

Hasta ahora el discurso tiene razón de ser si está basado en la oferta de datos públicos que provengan de primera mano, es decir; open data, datos que sean emanados sin cambio alguno ni interpretación que venga al caso, de manera que la sociedad organizada sea la que a partir de la open data saque sus propias conclusiones y los reutilice promoviendo de esta manera la coproducción de valor público, social, económico y político, mediante la colaboración de los diversos actores de la sociedad en la prestación de servicios y/o generación de aplicaciones, innovaciones y productos que logren satisfacer las necesidades del colectivo.

Pero cabe acotar que todo lo comentado tiene aspectos críticos, ellos deben ser tratados y no sólo hacen referencia a la colaboración sino también a la participación y a la transparencia pues discutir sobre uno de estos elementos sin dunda es discutir sobre los otros dos pues en el marco de la gestión estratégica integral van de la mano. Para hacer referencia a lo comentado se muestra la tabla No. 2 denominada Aspectos críticos para el desarrollo de la gestión estratégica integral-gobierno.

Tabla No. 2 Aspectos críticos para el desarrollo de la gestión integral-gobierno

Entorno	Puntos críticos	Definición del problema
Entorno interno de la administración local.	1. Integración de los departamentos y servicio orientado al usuario.	La administración debe superar el modelo basado en la división departamental y utilizar un sistema de integración orientado en la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.
	2. El liderazgo y la perspectiva estratégica.	La administración precisa un liderazgo claro que facilite una visión estratégica del proceso que permita la creación y distribución de valor.
	3. Reingeniería de procesos, procedimientos y prestación de servicios públicos.	La administración debe volcar sus esfuerzos hacia la transparencia de la data, la participación ciudadana en la toma de decisiones y la colaboración entre las partes para alcanzar el cometido.
	4. Gestión del conocimiento por parte de empleados.	El empleo de las nuevas tecnologías en las administraciones locales implica la aparición de trabajadores públicos del conocimiento que tienen nuevos roles profesionales y directivos.
	5. Evaluación.	Sistematización de la evaluación como una fase más de cualquier acción pública.
Entorno externo de la administración local.	6. Esquivar la brecha digital.	La gestión estratégica integral-gobierno no podrá consolidarse mientras no sea abordado a cabalidad este punto.
	7. Hacia el gobierno abierto.	Implica una atención creciente al potencial de las tecnologías de información y comunicación de cara a la transparencia de la data pública para lograr la satisfacción de necesidades de la ciudadanía aprovechando la participación de la misma y consolidando la cooperación entre las partes.

Entorno	Puntos críticos	Definición del problema
	8. Seguridad de sistemas digitales.	La administración debe contar con sistemas de seguridad digital para evitar manipulación indebida de datos por agentes externos y/o la pérdida de los mismos.
	9. Relaciones público privadas.	La administración debe potenciar la relación a través de las nuevas tecnologías no solo con los particulares sino también con otros agentes gubernamentales y con la empresa privada.
	10. Sistema viable.	La administración al colaborar con la participación ciudadana y brindar data pública abierta a los mismos garantizando la interoperabilidad de sus tecnologías y sus conceptos de gestión garantiza la generación de valor para el ciudadano.

Fuente: Gelanzé (2019)

Hasta el momento se ha definido la tecnología, en reiteradas oportunidades se ha discutido sobre su beneficio y la importancia de su uso en la gestión local, pero ¿cuál tecnología utilizar? Porque la verdad es que en el momento existen varias iniciativas a nivel mundial que se pueden conseguir las cuales promueven la generación de aplicaciones que reutilicen la data pública, ejemplo de ello es el Desafío AbreDatos español, donde se llevó a cabo un concurso para el desarrollo de servicios tecnológicos al ciudadano basado en el uso de datos públicos. Otro ejemplo es la App My State o EveryBlock, plataformas que brindan un compendio de información sobre temas locales que son reelaboradas y geo posicionadas y emanan tanto de la administración pública como la recopilada por usuarios en servicios de terceros.

Entonces, en este punto comienza a importar el formato que deben adquirir los datos libres para que al momento de participar e interactuar con ellos, la ciudadanía

tenga un debido espacio tecnológico donde se pueda generar la cooperación entre las partes.

De lo expuesto se destaca la imperiosa necesidad de utilizar en este momento histórico las tecnologías de información y comunicación bajo el enfoque de la cibernética en la administración moderna de manera que se pueda garantizar el libre y oportuno acceso por parte de la sociedad organizada a la data pública, por ello esta línea discursiva a continuación abre espacio para brindar definiciones y características en el marco de la sociedad informacional del enfoque en cuestión.

Enfoque cibernético de la administración

El Estado (en este caso representado en la gestión local), como ya se ha comentado tiene la necesidad de asumir los cambios tecnológicos ofertados como una oportunidad en miras a la optimización de procesos en el funcionamiento de las estructuras gubernativas y servir en forma eficiente a los intereses colectivos, esto último, Beer (1987) lo refiere al concepto de la ciencia de la organización eficiente, además recalca que una vez estudiada la organización como un sistema, el siguiente paso debe ser permitir a las organizaciones la flexibilidad que necesitan para sobrevivir en medios ambientes rápidamente cambiantes y complejos a través del uso de las tecnologías, tratándose estas últimas en la organización como un modelo viable que permita romper el esquema jerárquico dentro de la organización, involucrar la realización de identidad de la misma y hacer sinapsis entre elementos internos y externos.

La gerencia pública debe aprovechar las bondades y al mismo tiempo tener precaución con las tecnologías existentes pues obviarlas sería no ir de la mano con el cambio que ha vivido la sociedad en palabras de Genaro (2005), pero al mismo tiempo no sólo se trata de utilizarlas, sino saber cuál y de qué manera conectar el sistema para alcanzar eficiencia. Por su parte Castells (2001), resalta que las tecnologías de información y comunicación son el equivalente histórico de lo que supuso la electricidad en la era industrial y la internet con la red eléctrica y el motor

eléctrico, dada su capacidad para distribuir el poder de la información por todos los ámbitos de la actividad humana. Genatio (2013) por su parte comentó “así como la imprenta cambió al mundo, no hay duda que el internet y las redes sociales también están cambiando al mundo”

En este punto de la investigación es necesario introducir en el discurso ciertos conceptos básicos al lector sobre el tema abordado, al respecto vale la pena citar a Greco (2007), este autor califica la tecnología como un conjunto de conocimientos técnicos y científicos aplicados por el hombre en el proceso administrativo, lo expuesto es importante acotar que va de la mano con lo comentado por Mujica (2006).

La importancia otorgada a la tecnología y la innovación no es nueva, por el contrario, desde principios del siglo XX, la revolución industrial denotó el valor agregado de la tecnología y cómo ésta podía hacer virar el horizonte económico. Schumpeter, en los años treinta presentó dos conceptos que han tenido un enorme impacto en los desarrollos posteriores de este tema: la innovación como causa del desarrollo y el empresario innovador como propiciador de los procesos de innovación, así mismo, la teoría de la contingencia y la teoría de sistemas señalaron la relevancia de la relación de la organización con el ambiente que no solo la forma sino la arropa y despertaron el interés en la tecnología como principal componente.

Sin embargo, para presentar el objeto estudio desde un punto de vista holístico es necesario citar a los autores Cohen y Asín (2009), quienes van más allá de la definición tradicional de tecnología en la administración y la asocian con las tecnologías de información y comunicación, los autores comentados hacen referencia a todas aquellas tecnologías que permiten y dan soporte a la construcción y operación de los sistemas de información, y son tecnologías de hardware, software, de almacenamiento y de comunicaciones., estas tecnologías según los autores forman la infraestructura tecnológica necesaria para el debido funcionamiento administrativo de

la gestión local, debido a que permiten no solo construir sino operar los sistemas de información en ella encontrados. Sobre este punto, Pedro Castro. Ex alcalde de Getafe y ex Presidente de la Federación Española de Municipios y Provincias, opinó para la colección de la fundación telefónica que “el desarrollo de la riqueza de nuestros municipios y su propio futuro pasa, entre otros factores, por asegurar la disponibilidad de las nuevas Tecnologías de la Información y las Comunicaciones a sus habitantes, pero también por aplicarse a sí mismos esas nuevas tecnologías”.

El uso de las tecnologías en la gestión local supone una automatización y reorganización de funciones internas, pero la gerencia pública debe ir más allá, es decir ir hacia lo externo en palabras de Beer (1987), alcanzándose esto de la mano con la teoría de los sistemas, donde hay una importante y necesaria comunicación entre el sistema y el medio, la teoría de la contingencia y la teoría del crecimiento de la tecnología con forma de “S”. Esta última fue el principio alrededor del cual giró la bibliografía sobre innovación y tecnología hasta la década de los ochenta. Luego de ello, adquirió relevancia la necesidad de planear la tecnología, es decir, énfasis en herramientas analíticas que permitían la planeación del portafolio tecnológico y acentuación en la importancia de la adquisición, explotación y transferencia de la tecnología.

Lo comentado, hizo necesario de manera integral incorporar a la estrategia general de la organización la estrategia tecnológica, lo cual en sus inicios, la ciencia de la administración logró plasmar bajo el enfoque de sistemas, pero teniendo la tecnología como eje central, configurándose así la plataforma necesaria para la incursión y relación de nuevas corrientes del pensamiento a las ciencias administrativas, siendo el enfoque cibernético el principal de ellas en la últimas décadas, la tabla No. 3 resume lo explicado.

Tabla No.3 Teorías sobre gerencia pública en lo relacionado al enfoque cibernético.

Teoría	Principales exponentes	Principales argumentos
Teoría de la Contingencia.	Fred Fiedler (1922-2017) Paul Hersey (1931-2012) Ken Blanchard (1939) Chandler (1962)	Esta teoría tiene dos corrientes, una se direcciona hacia el éxito en las organizaciones condicionado a la administración que lleve a cabo el líder y la otra hacia la realización de que no hay nada absoluto en las organizaciones o en la teoría administrativa. Se basa en la existencia de una relación funcional entre las condiciones del ambiente y las técnicas administrativas apropiadas para el alcance eficaz de los objetivos de la organización.
Teoría de Sistemas.	Ludwing Von Bertalanffy (1950-1968)	Se fundamenta en tres premisas básicas, siendo la primera que los sistemas existen dentro de los sistemas, que los sistemas son abiertos, y finalmente que las funciones de un sistema depende de su estructura.
Teoría del Crecimiento de la Tecnología con Forma de “S”.	Richard Foster (1987)	Relaciona el esfuerzo que se debe realizar, para desarrollar una tecnología con los resultados obtenidos. Es decir, indica la evolución de la tecnología en el tiempo. Esto se representa a través de la curva “S” la cual se divide en cuatro etapas. La primera etapa es la emergencia o introducción de la tecnología al mercado, luego crecimiento o crecimiento temprano, posteriormente viene la madurez o crecimiento tardío y finalmente la saturación o declive.
Modelo de adopción o aceptación tecnológica	Fred Davis (1989)	Constituye una adaptación de la Teoría de Acción Razonada de Ajzen y Fishbein, la cual es un sistema general el cual está diseñado para explicar el comportamiento humano. En sí, esta teoría concede especial atención al análisis del efecto de los factores externos sobre las creencias, valores, actitudes e intenciones de los individuos y de esta teoría como bien se comentó emana el modelo de aceptación tecnológica, este último está centrado exclusivamente en la conducta de uso de innovaciones tecnológicas. El modelo reemplaza las posturas definidas en la Teoría de la Acción Razonada por dos determinantes denominadas facilidad de uso y percepción de utilidad, bajo el supuesto de que se trata de creencias relevantes que impactan en

Teoría	Principales exponentes	Principales argumentos
		la formación de actitudes y en consecuencia, influyen en la intención y en la conducta de un individuo hacia el uso de la tecnología. Davis (1989),

Fuente: Gelanzé (2019)

Al integrar las diversas corrientes administrativas que han emergido a partir de los años ochenta, producto de cambios generalmente originados por el vuelco de la sociedad hacia el uso de las tecnologías de información y comunicación como bien ya se comentó, resalta la atención el enfoque cibernético y en el marco de la sociedad global la gerencia de la tecnología de la información, pues ambas conforman el contexto cambiante en el cual se encuentra la sociedad actual y por ende las organizaciones que en ella hacen vida.

Y es que desde todos los ámbitos el uso de las tecnologías de información y comunicación supone un cambio en la manera de relacionarse, implantando una estructura más flexible la cual según Ebrahim y Irani (2005) puede favorecer la integración de la ciudadanía en la toma de decisiones, mejorar la prestación de servicios públicos a través de internet, brindar mayor transparencia y divulgación de información y eliminar las estructuras organizativas weberianas burocráticas, en otras palabras, dirigir la estrategia utilizada por la gerencia hacia la integración de lo tecnológico con la organización y el hombre, para ejemplificar lo comentado se presenta la tabla No.4 Modelos de la administración.

Tabla No. 4 Modelos de la Administración

Burocracia Weberiana	Burocracia Cibernética
Diferenciación funcional, división precisa del trabajo, fronteras jurisdiccionales claras.	Información estructurada por la utilización de tecnologías de información; estructuras organizacionales basadas en sistemas de información más que en personas.

Burocracia Weberiana	Burocracia Cibernética
Jerarquía de individuos y oficinas	Comunicaciones informales y electrónicas, los equipos de trabajo están empoderados.
Documentos escritos, archivos estándares y personal calificado para mantener y transmitir información.	Información almacenada, analizada y transmitida a través de elementos tecnológicos como unidades de almacenamiento masivo, archivos digitalizados y sistemas de personal calificado que mantienen el sistema tecnológico.
Empleados adscritos a una oficina particular.	Empleados empoderados, trabajos limitados no solo a la experiencia sino también al sistema tecnológico utilizado.
Procedimientos operacionales estándares, programas de desempeño.	Reglas y políticas definidas de acuerdo al sistema de información y aplicaciones utilizadas.
Retrabajo y tiempo lento de procesamiento de información.	Rápido procesamiento de información o en tiempo real.
Largos ciclos de retroalimentación y ajuste.	Monitoreo constante y retroalimentación continua.

Fuente: Gelanzé (2019)

Entonces, esta concurrencia de enfoques teóricos transforma la forma de gerenciar la administración local acercando la gerencia pública municipal a las teorías de la nueva gestión pública, la modernización administrativa y la reinención del gobierno. Donde los avances tecnológicos, ponen a disposición de los responsables de la administración pública instrumentos idóneos para generar cambios profundos en los modelos, procesos y procedimientos existentes, por lo tanto se manifiesta esta nueva tendencia donde hace presencia la cibernética como medio de esta transformación y la administración pública como el contexto de su puesta en práctica.

El enfoque cibernético sin lugar a dudas relaciona la naturaleza de la gerencia pública y la realidad vivida por la sociedad moderna, y ello además de enriquecer el discurso, las convierte en elementos inseparables en la generación de conocimiento,

no en vano la sociedad hoy día es denominada según el pensamiento Castiliano como la sociedad del conocimiento.

Silva (2010), por su parte comenta sobre la posibilidad de entender los medios de comunicación como una prolongación del hombre, puesto que el avance de las tecnologías de información y comunicación introdujeron nuevos medios de comunicación, lo cual definitivamente cambió la manera de como el ser humano se comunica e intercambia información. Esto para todos los niveles, hoy día existe el comercio en línea como por ejemplo son las aplicaciones webs 1.0, 2.0 e incluso 3.0 donde las principales marcas llegan a sus clientes a través de aplicaciones móviles, la banca en línea donde se evidencia pagos de servicios y transferencias de dinero por usuarios a través de la red de redes, comunidades virtuales donde las personas acceden para jugar, conocerse y mantener contacto con amigos y familiares, la educación en línea lo cual en palabras del profesor de la Universidad Central de Venezuela y Ex Ministro de Ciencia y Tecnología Carlos Genatio comentó en una entrevista publicada por el diario ABC en abril de 2013 “el tema de la tecnología hoy en día es un elemento fundamental para la educación en todos los niveles” y aun cuando la tecnología no es la solución de todas las cosas, muchas se facilitan con ella.

Para cerrar la idea, se muestra la figura No.2 denominada la cibernética y la gerencia pública municipal donde se muestra y evidencia el uso combinado que ha ido permitiendo la integración de corrientes con orígenes tan relativamente distintos como ya se comentó pero que en el marco de la era digital y de las organizaciones inteligentes no solo es una mejora sino que es algo necesario. Estas corrientes en el marco de la gestión estratégica integral y su base tecnológica unen la transparencia de la data, la cooperación y la participación ciudadana para alcanzar la satisfacción de necesidades de la comunidad lo cual se traduce como eficiencia de la gestión local.

Figura N° 2 La cibernética y la gerencia pública municipal



Fuente: Gelanzé (2019)

Ahora bien, el debate a esta altura del discurso se debe centrar en la data a ser liberada través de las tecnologías para que se pueda hacer participación ciudadana y se satisfagan necesidades, el centro está en la cooperación, para ello primero se necesita distinguir entre la internet de los documentos y la de los datos, para así pasar por los microformatos que identifican la información y la hacen entendible a las máquinas, es decir, hacer las conexiones necesarias para que la cooperación se lleve a cabo.

Todo lo comentado hasta el momento sin menospreciar la debida comprensión de dicha interacción con el universo de internet por parte de los usuarios, pues aunque los distintos comportamientos en la red comparten algunas características de la actuación en los entornos convencionales, también muestran singularidades surgidas como consecuencia del entorno virtual en el que se encuentren. De ahí, que para llevar a cabo su debido estudio, deban considerarse no sólo las aproximaciones usuales al comportamiento de los usuarios frente a un nuevo paradigma tecnológico, sino también conceptos nuevos aplicables a los ambientes de relación virtual.

Cuardián (2011) por su parte apoya el uso del formato RDF o Marco de Descripción de Recursos (Resource Description Framework), desarrollado por el World Wide Web Consortium (W3C). Usar el mencionado formato con datos públicos en la internet brinda las siguientes ventajas según el mencionado autor:

brinda un estándar para los datos y no sólo para las páginas webs, el contenido desde que está disponible puede ser usado, es una data procesable por las máquinas por lo tanto es fácilmente extraíble, es una data visible por los usuarios, es un formato capaz de transformar los sistemas de información existentes, brinda flexibilidad en la presentación de la data relevante, ayuda a crear un amplio abanico de acceso a la data y permite extraer data y reutilizarla.

Marco normativo

Es una realidad que la gestión municipal está basada en una estructura jurídica que le brinda su estructura, la regula, aporta su función e incluso abre el espacio para la discusión de su misión y para poder entenderla se hace necesario acudir al cuerpo de leyes ya mencionados, por ello a continuación en la tabla No. 5 se presentan los principales sustentos legislativos publicados en gaceta oficial, referentes a la gestión estratégica en la gestión pública municipal, la participación ciudadana y el control de la gestión pública.

Tabla No. 5 Aspectos legales vinculados a la gestión estratégica en la gestión pública municipal.

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).	Los municipios constituyen la unidad política primara de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de la Constitución y de la Ley, según el artículo 168. Además, según el artículo 169, la legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica,

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
	<p>elementos históricos y culturales y otros factores de relevancia.</p> <p>En el artículo 174 se aclara que el gobierno y la administración del municipio corresponde al alcalde, la función legislativa corresponde al concejo (artículo 175). Finalmente, el control vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales le corresponde a la contraloría municipal (artículo 176).</p>
<p>Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014).</p>	<p>Artículo 3: la Administración Pública tendrá como objetivo de su organización y funcionamiento hacer efectivos los principios, valores y normas consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y en especial, garantizar a todas las personas, el goce y ejercicio de los derechos humanos. En su artículo 5 se expresa que La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, de acuerdo con las políticas que se dicten.</p>
<p>Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010).</p>	<p>Artículo 253: los derechos de participación en la gestión local se ejercen mediante actuaciones de la sociedad organizada a través de sus distintas expresiones. Además en el artículo 254 se afirma que el municipio está en la obligación de crear y mantener programas de formación ciudadana dirigidos a fortalecer las capacidades de los integrantes de las comunidades e incorporar a los ciudadanos y a otras organizaciones de la sociedad que manifiesten su deseo de participar en los mencionados programas.</p>
<p>Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2000).</p>	<p>Artículo 1: el objeto de la Ley es regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización y al de Fondo de Ahorro.</p>

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y Sistema Nacional de Control Fiscal (2010).	Artículo 51: se hace acotación que quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el artículo 9 de esta Ley, están obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos.
Ley Orgánica de la Contraloría Social (2010),	Artículo 2: la contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público, los ciudadanos y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.
Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010).	Artículo 2: hace referencia en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, que los consejos comunales son instancias de participación, articulación e integración entre los ciudadanos y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten a la ciudadanía organizada ejercer gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades.
Ley Orgánica de Régimen Municipal (1989).	Artículo 1: la Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales relacionados a la organización, gobierno, administración, funcionamiento y control de los Municipios y demás entidades locales.

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
Ley de Planificación Pública y Popular (2010).	En su Artículo 7 sobre planificación participativa la Ley especifica que los órganos y entes del Poder Público, durante la etapa de formulación, ejecución, seguimiento y control de los planes respectivos, incorporarán a sus discusiones a los ciudadanos y ciudadanas a través de los consejos comunales, comunas y sus sistemas de agregación. Además en su Artículo 13 dicta que el consejo local de planificación pública es el órgano encargado de diseñar el plan municipal de desarrollo y los demás planes municipales, en relación directa con los lineamientos que establezca el plan de desarrollo económico y social de la nación y los demás planes nacionales y estatales, garantizando la participación ciudadana en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control.
Ley Contra la Corrupción (2003).	Artículo 9: establece la obligación de los órganos y entidades del sector público de crear las Oficinas de Atención al Público o de Atención al Ciudadano.

Fuente: Gelanzé (2019)

Los aspectos legales mostrados en la tabla No. 5 con relación a la gestión estratégica en la gestión pública municipal, a la participación ciudadana y el control de la gestión pública, generan ineludiblemente una serie de cambios en lo que se refiere a cultura política en la sociedad venezolana. La actuación del funcionario se ve afectada, la gestión del municipio, su manera de relacionarse con la sociedad civil, la participación protagónica de esta última y una serie de elementos que definitivamente moldean el engranaje usual de trabajo en este tipo de sistema, afectando tanto el clima como la cultura de la organización, razón por la cual el gerente público debe estar atento a cómo la Ley y su actualización, conforme transcurre el tiempo y se hacen reformas a la misma para mantenerla vigente y en sintonía con lo que la sociedad necesita, genera e impulsa los cambios ya comentados.

Ahora bien, esta realidad a la cual se ve sujeta la administración pública municipal y por ende la gerencia en lo referente a cambios y ruptura de paradigmas, se suman otro tanto de sustentos legislativos referentes al uso de la tecnología en la gestión pública municipal, entre ellos se destacan en la tabla No. 6 denominada aspectos legales vinculados a las tecnologías actuales, los principales.

Tabla No. 6 Aspectos legales vinculados a las tecnologías actuales.

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).	En su preámbulo se muestra como fin supremo de la carta magna el refundar la república para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado, que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley para esta y las futuras generaciones; asegurar el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación y la justicia social.
Decreto No. 825 (2000).	Se declara el acceso y el uso de Internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela.
Decreto con Fuerza de Ley sobre Mensajes y de Datos y Firmas Electrónicas (2001).	Su finalidad es otorgar y reconocer la eficacia y el valor jurídico a la Firma Electrónica, al Mensaje de Datos y a toda información inteligible en formato electrónico, independientemente de su soporte material, atribuible a personas naturales o jurídicas, públicas o privadas, así como regular todo lo relativo a los Proveedores de Servicios de Certificación y los Certificados Electrónicos.
Ley Especial Contra Los Delitos Informáticos (2001).	Esta ley brinda protección integral de los sistemas que utilicen tecnologías de información, así como la prevención y sanción de los delitos cometidos contra tales sistemas o cualquiera de sus componentes o los cometidos mediante el uso de dichas tecnologías.
Ley Orgánica de Ciencia	El fin de esta ley es desarrollar los principios

Leyes	Descripción del contenido de los artículos
Tecnología e Innovación (2010).	orientadores que en materia de ciencia, tecnología e innovación y sus aplicaciones, establece la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, organizar el Sistema Nacional de Ciencia, Tecnología e Innovación, definir los lineamientos que orientarán las políticas y estrategias para la actividad científica, tecnológica, de innovación y sus aplicaciones, con la implantación de mecanismos institucionales y operativos para la promoción, estímulo y fomento de la investigación científica, la apropiación social del conocimiento y la transferencia e innovación tecnológica, a fin de fomentar la capacidad para la generación, uso y circulación del conocimiento y de impulsar el desarrollo nacional.
Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2014).	En relación a los mecanismos tecnológicos en su artículo 11 expone que los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos o informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas, además, cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en internet, que contendrá entre otra, la información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimiento, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, ubicación de sus dependencias e información de contactos.
Ley Orgánica de Ciencia, Tecnología e Innovación (2010).	La ley tiene por objeto dirigir la generación de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones. Además especifica que el Estado formulará políticas públicas dirigidas a la solución de problemas concretos de la sociedad, por medio de la articulación e integración de los sujetos que realizan actividades de ciencia, tecnología, innovación y sus aplicaciones.

Fuente: Gelanzé (2019)

Además de los artículos previamente descritos, los cuales coinciden en no solo la importancia del uso de las tecnologías en la administración pública sino incluso su obligación de uso por parte de los organismos gubernamentales, como lo es el caso del artículo 11 de la Ley Orgánica de Administración Pública, existen algunas leyes legisladas por los consejos legislativos de algunos estados en Venezuela en materia de acceso a la información pública y la transparencia de la misma, como es el caso del Estado Lara, Miranda, Nueva Esparta y Anzoátegui. Además hay nueve ordenanzas emanadas de los consejos municipales provenientes de los municipios Maneiro, Campo Elinas, Baruta, Los Salias, Chacao, San diego, Maracaibo, El Hatillo y del Área Metropolitana de Caracas.

Sin embargo, cabe acotar que a la fecha de la investigación lamentablemente la República Bolivariana de Venezuela no cuenta con una Ley Orgánica que regule la transparencia y el acceso a la información pública, razón por la cual se hace desde estas líneas un llamado a la sociedad organizada ante la latente necesidad de exigir al órgano competente legislar al respecto, en miras de construir una verdadera sociedad venezolana que sea participativa y protagónica como expone la carta magna.

SECCIÓN III

METODOLOGÍA

En esta sección se hace necesario resaltar la postura filosófica que guía al investigador a realizar el estudio sobre esa incansable relación existente entre el sujeto y el objeto, debido a que requiere de una fundamentación representada por una triada de conocimientos pertinentes entre sí, en la cual se percibe la coherencia que orienta la investigación, primero la epistemología o teoría del conocimiento adecuada, luego la ontología o naturaleza del objeto cognoscible y finalmente la metodología o manera de formalizar la praxis investigativa, Moreno (2011). Esto es necesario para hacer y practicar la ciencia, partiendo claro desde los cimientos contruidos en el devenir histórico producto de investigaciones científicas que han servido para no solo generar conocimiento, sino cambiar y moldear la cultura, los avances en la sociedad hoy día denominada sociedad del conocimiento y la ruptura de paradigmas que finalmente es lo ha permitido sellar lo comentado.

Corbetta (2007) por su parte define el concepto de paradigma como un análisis de los distintos marcos de referencia que han sido generados y se consultan comúnmente en el terreno de la metodología propia de la investigación, principalmente la social. Lo cual sostiene lo afirmado por Peraza (2014), cuando se refiere al paradigma como el riel donde transita el episteme. En otras palabras, el paradigma señala el camino hacia donde se orienta la investigación, por su puesto de la mano como bien ya se ha afirmado con las corrientes filosóficas y la ontología producto de las distintas corrientes de pensamiento que han tenido lugar en el transcurso de la historia.

Entonces, el logro de una identidad epistémica pasa por la constante reflexión de la teoría del conocimiento por parte del investigador. La mencionada teoría del conocimiento no es más que la epistemología, esta última se ocupa de problemas tales

como las circunstancias contextuales que llevan su obtención y los criterios por los cuales se justifica o invalida.

Marco epistemológico

Según Popper (1980), la epistemología está definida por tres aspectos: el interés acerca de la validez del conocimiento, su desinterés hacia el sujeto del conocimiento, y la posesión de un carácter lógico-metodológico, es decir, normativo y filosófico. Por su parte Bunge (1985) trata la epistemología como filosofía de las ciencias, pero aclara que si la misma se origina en el marco de la era moderna su producto depende de ese momento. Morales (2014) hace referencia a lo comentado afirmando que aun cuando se tomen referentes y señalamientos históricos desde Platón con la episteme y la idea o, Aristóteles con el concepto, la construcción de un discurso epistemológico en torno a una disciplina no puede confundirse con estudios históricos y es aquí donde se hace imperativo distinguir en la palabras del autor la epistemología, la historia y la ciencia aun cuando en múltiples oportunidades una requiera de la otra.

Por su parte Monserrat (1987) destaca que epistemología es la ciencia que trata de conocer la naturaleza del conocimiento humano, en sus principios reales y en su funcionamiento real, los tipos o clases de conocimiento y los caminos o métodos que pueden conducir a su realización correcta en cada caso. Entonces, de acuerdo con los autores citados, la epistemología aspira dotar de validez y confiabilidad al conocimiento, independientemente del sujeto siempre y cuando se respete la ciencia y su método.

Al hablar sobre los fines de la gerencia estratégica integral y considerar al gerente como centro de este proceso, se manifiesta un contenido óntico y ontológico al cual se le denomina realidad, el primero apunta al ente y el segundo al ser, donde se hace perentorio la reflexión en el proceso mismo de gerenciar procesos efectivos que permitan alcanzar eficacia y eficiencia en la gestión. Esto es necesario ser

abordado desde un enfoque que permita definir la naturaleza y el alcance del camino transitado dentro del ámbito de lo público, especialmente desde la perspectiva de la gestión local lo cual permite comprender como se desarrolla cotidianamente la realidad estudiada lo cual conduce a la generación de conocimiento desde un esquema inductivo, generándose este nuevo conocimiento a partir del discurso de diversos actores sociales que concurren en la integralidad de la gestión y por su puesto de elementos claves para la gestión estratégica integral – gobierno, entre ellos la participación ciudadana, la cooperación entra las partes, la transparencia de la data pública y el uso de las tecnologías de información y comunicación bajo el enfoque cibernético de la administración moderna, de manera que se puedan brindar soluciones a los problemas presentados en el municipio lo cual engloba la llamada gestión estratégica integral en la administración pública municipal o local.

Marco ontológico

Para dar continuidad a la triada ya mencionada y ubicarse en una visión ontológica, se hace necesario conceptualizar la ontología cuyo origen semántico se origina en el contexto de la filosofía. Como ciencia es una rama de la metafísica que estudia la naturaleza de la existencia, de los seres y propiedades trascendentales. Vegas (2015), por su parte entiende la ontología como la esencia del ser del cual se trata- tiene como centralidad la percepción de la realidad; la naturaleza de dicha realidad y sus valores; la concepción del proceso mediante el cual se da entre los miembros de una comunidad; del actor social entre la misma y la noción de institucionalidad, así como el proceso gerencial/gestión de la localidad.

En este sentido, cabe destacar que las Ciencias Administrativas y Gerenciales se manifiestan con un contenido óntico y ontológico según Morales (2014), al cual se denomina realidad, lo cual se puede verificar en la opinión previamente presentada de Vegas (2015), el primero apunta al ente y el segundo al ser. En tal sentido, esta investigación aborda lo comentado al tratarse la misma acerca de la gerencia pública venezolana y su contexto: cotidianidad, el quehacer diario, la toma de decisiones, la

visión de la organización y la manera en cómo se debe llevar a cabo la planificación, la dirección, la organización y el control en la gerencia pública municipal, es decir, un conjunto de problemas sociales los cuales son enfrentados por la gerencia pública municipal, cuyo objetivo final desde un punto de vista teleológico consiste en generar valor mediante la satisfacción de necesidades de la comunidad a la cual presta servicios, valor que como bien se ha comentado previamente se traduce en la satisfacción de necesidades de quienes integran la mencionada comunidad.

Para lograr una eficaz generación de valor se hace necesario la aplicación de estrategias integrales que estén constituidas en parte por herramientas tecnológicas, las cuales permitan la ejecución de una gerencia pública eficiente cuya realidad esté conformada por teorías no caducas y bajo un debido estudio hermenéutico, esto permite introducir el siguiente y último elemento de la triada de conocimientos abordada en este capítulo, el método.

El método

Dado a que en esta investigación se abordan distintos problemas gerenciales propios de la administración, sociales, e incluso políticos que no han sido abarcados en su totalidad por la comunidad académica, la misma, aborda a través de la metodología cualitativa una discusión esencial de constructos fundamentales, asumiendo el paradigma inductivo – interpretativo desde el enfoque hermenéutico. Esto brinda la posibilidad, dada la flexibilidad del método, de tener un proceso continuamente recíproco entre el sujeto o investigador y el objeto de estudio en la obtención de la información.

Para ello el espacio destinado al método, se comprende por el tipo y diseño de la investigación, el colectivo a investigar, las técnicas de recolección de datos y la entrevista, la cual una vez llevada a cabo con la finalidad de conocer la filosofía operativa de los gerentes públicos, quienes atesoran información sobre su ámbito de acción en el marco de la gestión local, siempre manteniendo en cuenta la

transversalidad del conocimiento, se hizo la triangulación para así obtener reflexiones y consideraciones por parte del autor en el tema estudiado.

Tipo y Diseño de la investigación

Según Hernández (2014), los diseños de la investigación cualitativa son formas de abordar el fenómeno, los mismos deben ser flexibles y abiertos y no hay fronteras o límites precisos entre ellos. Ahora bien, para aproximarse al fenómeno a estudiar se hizo un diagnóstico pues se debe realizar una indagación sistemática y reflexiva sobre el estado del arte de la disciplina y luego interpretarlo, lo cual permitió adquirir los conocimientos necesarios sobre el objeto estudio y de esa manera describirlo lo cual como fue comentado previamente se logró a través de una aproximación hermenéutica.

La hermenéutica según Morales (2014) deriva del griego *hermenéuin* (“expresar, interpretar”), y significa originalmente teoría o arte de la interpretación. Su origen está en la intelectualidad cristiana teniendo como principal objeto la justa interpretación de los textos bíblicos, pero no es dar cualquier interpretación, es en palabras de Santo Tomás de Aquino: *recta ratio*, es decir, la justa interpretación, algo dirigido por el sentido común lo cual es aparentemente universal a todos los seres humanos lo cual quiere decir que todo el asunto contiene un carácter ontológico.

Según Cárcamo (2005) pueden distinguirse originariamente dos escuelas hermenéuticas, la primera de es la Escuela de Alejandría con un fuerte carácter especulativo filosófico; y, la segunda, corresponde a la Escuela de Antioquia caracterizada por el énfasis gramatical contextual utilizado en sus análisis. La distinción entre ambas está determinada por la mayor o menor acentuación depositada en la literalidad de los textos bíblicos. Por su parte Gadamer (2007) enfatiza en el aspecto ontológico en la hermenéutica y afirma que el ser del hombre reside en comprender lo que está a su alrededor, además aclara que la hermenéutica no significa tanto un procedimiento cuanto a la actitud del ser humano que desea

comprender a otro, o que como oyente o lector quiere entender un texto en particular. Siempre es entender a un ser humano, entender este texto completo.

La hermenéutica, o más bien quien la utilice, deberá procurar comprender los textos a partir del ejercicio interpretativo intencional y contextual. Dicho proceso supone desarrollar la inteligibilidad del discurso contenido en el texto. Al respecto Cárcamo (2005) afirma que en gran medida se trata de traspasar las fronteras contenidas en la "física de la palabra" para lograr la captación del sentido de éstas en tanto estén plasmadas en un papel.

Actualmente según Morales (2014) se denomina con el nombre de "hermenéutica" a una corriente filosófica contemporánea surgida a mitad del siglo pasado la cual se caracteriza principalmente por la idea de que la verdad es fruto de una interpretación, por ello esta investigación se reviste de importancia al basarse en esta corriente metodológica, sin embargo, vale acotar que la hermenéutica únicamente no se reduce a un método particular sino que se transforma en una filosofía pues el problema está ubicado en la comprensión e interpretación, no simplemente en un punto de vista metodológico pues el tema central estará en el problema del sujeto/persona y su ser en el mundo, relación que se presta para generar conocimiento.

De igual manera, es trascendental tener en cuenta que este estudio el cual se sitúa dentro del ámbito de la administración pública especialmente en lo referido a la gestión local, a través del uso de la hermenéutica permitirá comprender e interpretar como el fenómeno se desarrolla cotidianamente permitiendo obtener conocimiento a partir de un esquema inductivo que va desde lo particular a lo general.

Colectivo a investigar y técnicas de recolección de datos

Debido a la diversidad de características inherentes a las distintas localidades municipales del Estado Carabobo, como bien pueden ser geográficas, culturales,

territoriales, económicas y políticas, a pesar de mantener una estructura organizativa similar debido a que todas están reguladas por el mismo marco normativo, desde un punto de vista Estatal claro, pues cada municipio tiene a través de sus concejos municipales su propio grupo de ordenanzas locales, el criterio para seleccionar los espacios a estudiar se hizo a través de la selección de una muestra intencional, es decir, establecida por criterios o parámetros del investigador donde se prioriza la profundidad sobre la extensión, pues la aproximación a la realidad estudiada se hizo a través de la realización de entrevistas directas a distintos actores de la gestión pública municipal como lo es el caso de Alcaldes y Directores que son o fueron, es decir; informantes claves, ello dado la importancia que los reviste desde lo referente a la toma de decisiones determinantes en los cambios de paradigmas que se han dado lugar en la gestión pública local.

Al ser representativos y privilegiados en su capacidad de dar información los sujetos informantes cuyas experiencias constituyen una apreciable contribución al presente estudio, por su supuesto teniendo en cuenta las ventajas y limitaciones propias de una investigación centrada en la gestión pública local, así como de cualquier otro actor social que a través de las preguntas y respuestas propias de la entrevista puedan brindar una valiosa información sobre la realidad estudiada, a manera de lograr una meritoria construcción conjunta de significados se seleccionarán cuatro de los catorce municipios que tiene el Estado Carabobo, los cuales son: municipio Valencia, municipio San Diego, municipio Nagüanagüa, y municipio los Güayos siendo las principales características de los municipios mencionados los siguientes, ver tabla No. 7 denominada Resumen de principales características de los municipios estudiados.

Tabla No. 7 Resumen de principales características de los municipios estudiados

Municipio	Principales características
Municipio Valencia	Es uno de los 14 municipios autónomos que conforman el Estado Carabobo en la región central de Venezuela, así como también uno de

Municipio	Principales características
	<p>los 5 municipios que integran la ciudad de Valencia. Nace bajo el nombre de Nuestra Señora de la Anunciación de Nueva Valencia del Rey.</p> <p>Posee una superficie de 623Km cuadrados y una población estimada de 870000 habitantes según el último censo realizado por el instituto nacional de estadísticas en el año 2013.</p> <p>El municipio se ubica dentro del valle del río cabriales al que la atraviesa parcialmente de norte a sur. La ciudad está situada a 479 msnm, rodeada de colinas al oeste, estribaciones al este, parte de la cordillera de la costa al norte y sabanas al sur. Está próxima al lago de Valencia. Geopolíticamente, se encuentra ubicada en la región centro-norte del país, formando un importante nodo de comunicaciones. Situada a 150 km al Oeste de Caracas, la capital del país.</p> <p>El municipio posee 9 parroquias civiles, su clima oscila entre los 17°C y 33°C y su actual alcalde es Alejandro Marvez.</p> <p>Misión: actuar en los ámbitos de responsabilidad y funcionamiento del gobierno local, bajo los principios de la inclusión y sostenibilidad, para articular soluciones y una agenda pública de actuación que dé respuestas a las crecientes y complejas demandas ciudadanas. Somos la instancia de gobierno más cercana al ciudadano.</p> <p>Visión: lograr que la Alcaldía de Valencia se consolide como la instancia de gobierno que más y mejor puede hacer por sus ciudadanos. Colocándose al servicio de los habitantes de la ciudad, para el mejoramiento de su calidad de vida urbana. Sustentando las funciones del gobierno local en el marco de los criterios de: eficiencia, eficacia, equidad, transparencia y sostenibilidad.</p> <p>Principios y valores: compromiso con un lenguaje público que representa y da cabida a las voces de los ciudadanos. Búsqueda permanente de una política realmente democrática. Compromiso público con un proyecto de ciudad incluyente y sostenible. Democratización de la vida pública local. Pensar globalmente y actuar localmente.</p>
<p>Municipio Nagüanagüa</p>	<p>Es uno de los 14 municipios autónomos que conforman el Estado Carabobo en la región central de Venezuela, así como también uno de los 5 municipios que integran la ciudad de Valencia.</p>

Municipio	Principales características
	<p>El municipio tiene una superficie de 188Km cuadrados y una población estimada de 185713 habitantes según el último censo realizado por el instituto nacional de estadísticas en el año 2013. El municipio Nagüanagüa posee una parroquia civil con el mismo nombre el cual según el historiador Oswaldo Feo Caballero proviene del nombre del cacique inagoanagoa el cual gobernaba en el valle durante la llegada de los españoles.</p> <p>El clima del municipio oscila entre los 23°C y los 30°C, sus principales corrientes fluviales son los ríos cabriales, agua caliente, retobo y guataparó y su actual alcalde es Gustavo Gutierrez.</p> <p>Misión: nuestra misión es garantizar la satisfacción de las necesidades del Municipio de Nagüanagüa prestando un servicio de calidad, oportuno y eficiente, con un personal competitivo generando y administrando los recursos de la comunidad bajo un criterio de desarrollo sustentable que permita el crecimiento del municipio.</p> <p>Visión: ser un municipio sustentable, desarrollado cultural, tecnológico económico, deportivo, turístico y ambientalmente responsable, con servicios públicos e infraestructura de primera, de la mano con una comunidad comprometida para alcanzar la suprema felicidad.</p>
<p>Municipio San Diego</p>	<p>Es uno de los 14 municipios autónomos que conforman el Estado Carabobo en la región central de Venezuela, así como también uno de los 5 municipios que integran la ciudad de Valencia. Se encuentra ubicado en la Región Oriental (centro-este) del Estado Carabobo.</p> <p>El municipio posee una superficie de 106km cuadrados y una población de 93.257 según el último censo realizado por el instituto nacional de estadísticas en el año 2013. En el casco histórico pasa el río de San Diego que nace en los cerros del norte, además limita al norte con el municipio Puerto Cabello, al sur con los municipios Los Guayos y Valencia, al este con el municipio Güacara y al oeste con los municipios Valencia y Naguanagua.</p> <p>Su temperatura oscila entre los 17°C y los 30°C y su actual alcalde es León Jurado.</p> <p>Misión: responder a las permanentes expectativas y demandas de la población en atención de los servicios y obras básicas inherentes a la gestión municipal y satisfacer, en el tiempo, las carencias y/o necesidades que demanden los ciudadanos en uso de legítimo derecho; responder por el resguardo y mantenimiento de los bienes</p>

Municipio	Principales características
	<p>públicos municipales y acrecentar el respectivo patrimonio; desarrollar la planificación pública en concordancia y de acuerdo con los instructivos derivados de los organismos de gobierno y cogobierno.</p> <p>Visión: San Diego, es un municipio transformado estructuralmente, de vanguardia, sensible a las demandas sociales, que responde a los intereses de la población, comprometido con la mejora continua de la calidad de vida de sus habitantes, que atiende las necesidades de desarrollo humano, a través de una amplia participación ciudadana, reivindicando su orgullo histórico, e hizo efectiva la participación en los programas y proyectos que requieren conocimiento y esfuerzo colectivo, con el proceso de crecimiento urbanístico del presente y el futuro, posibilitando la relación armónica entre los recursos naturales, las demandas de habitabilidad y la calidad de vida. Es un lugar sano, hospitalario y seguro para todos con gobernabilidad democrática, que proyectan una imagen de transparencia administrativa y una imagen ética y moral que fortalece el concepto de ciudadanía.</p> <p>Principios y valores: los valores sustentados por la Alcaldía de San Diego se refieren fundamentalmente a los valores de la nación; a los principios que le dieron origen como ente independiente de todo tipo de dominación política, cultural y social. Se establecen estos valores relacionados con los derechos de los ciudadanos, específicamente el derecho a la vida, a su libertad creativa y a su aspiración y anhelo de mantener su libre albedrío, sin ser objeto de privación ninguna y así como de acceder a la participación en los actos decisivos de su propia existencia. En suma la Alcaldía debe materializar la transparencia de la administración de los recursos propios y no propios que conforman su presupuesto de ingresos y gastos y rendir cuentas de ellos en la oportunidad establecida por la Ley.</p>
<p>Municipio Los Güayos</p>	<p>Es uno de los 14 municipios que conforman el Estado Carabobo en la Región Central de Venezuela. Su capital es la ciudad homónima de los Guayos. Se encuentra ubicado en la Región Oriental del Estado Carabobo. Posee una extensión de 73 km², equivalente al 1,57% del Estado Carabobo y una población de 149.606 habitantes según el Censo Nacional 2011.2 El Municipio Los Guayos posee 01 parroquia civil con el mismo nombre y es uno de los 05 municipios que conforma a la ciudad de Valencia, así como también forma parte del</p>

Municipio	Principales características
	<p>Área Metropolitana de Valencia. Geográficamente, Los Guayos se caracteriza por sus llanuras extensas a una altura sobre el nivel del mar de 439 m, ubicado en la zona intertropical con muy poca variación de temperatura entre los meses más calientes y más fríos, oscilando está entre 27° y 30° C. Estas condiciones han sido propicias para que Los Guayos sea un gran productor de maíz. Limita al norte con el municipio San Diego, al sur con el municipio Carlos Arvelo, al este con el lago de Valencia y al oeste con el municipio Valencia.</p> <p>Misión: hacer del municipio los guayos un lugar digno de vivir, garantizando un óptimo servicio público, que favorezca el desarrollo integral de los ciudadanos e impulse su participación activa, organizada y democrática, a través de una gestión municipal promotora de programas y políticas oportunas, que respetando la normativa legal municipal, proyecte y ejecute el desarrollo sustentable del municipio, sobre la base de un crecimiento ordenado en los sectores: económico, social, educativo salud, deportivo, ambiental y urbanístico.</p> <p>Visión: ofrecer un Gobierno Participativo, responsable y comprometido con la sociedad, que responda con el desarrollo sustentable del Municipio mediante una administración eficiente, capaz de impulsar la participación ciudadana y promover el desarrollo social y económico; optimizar los recursos asignados y gestionado que le permitan la dotación de servicios de calidad y brindar seguridad pública que garantice la integridad de las personas y su patrimonio.</p>

Fuente: Gelanzé (2019) Datos tomados de www.carabobo.gob.ve

De cada uno de los municipios previamente mencionados y descritos, se puede evidenciar que a pesar de tener características diversas e inherentes a las distintas localidades municipales del Estado Carabobo, como bien pueden ser geográficas, culturales, territoriales, económicas y políticas, su misión, visión y objetivos se mantienen fieles en lo referente a la participación protagónica de la sociedad en los procesos de la administración pública local, esto con miras de lograr cumplir metas que permitan satisfacer las necesidades de la comunidad, utilizando las

distintas herramientas que están al alcance de la gestión como bien lo son las nuevas tecnologías de información y comunicación.

Además de la revisión teórica expuesta en la página web de la gobernación del Estado Carabobo, la cual a través de links condujo a los espacios webs de cada una de las alcaldías de los municipios estudiados, se buscó información para comprender la realidad estudiada a través como bien se comentó previamente, de informantes claves, ellos brindaron información directa y relevante para el alcance de los objetivos de la presente investigación, puesto que son o fueron actores sociales protagonistas de cambio. En la tabla No. 8 denominada actores sociales protagonistas entrevistados, se muestran los funcionarios públicos que gentilmente por encima de sus agendas políticas y propias de jefes de gobierno municipal, brindaron la posibilidad de un encuentro para realizar la entrevista propuesta desde un inicio en la investigación en curso la cual fue grabada y luego transcrita por el investigador.

Tabla No. 8 Actores sociales protagonistas entrevistados

Funcionario público	Cargo	Municipio	Medio de contacto alcalde
Damarys Romero	Directora de catastro	Valencia	@alemarvez10
Nerio Ramírez	Director de hacienda	Nagüanagüa	@AlcaldGustavo10
León Jurado	Alcalde	San Diego	@leonjura
Marcieli Michelena	Director general	Los Güayos	@miguel10burgos

Fuente: Gelanzé (2019)

La entrevista

La entrevista permitió conocer la filosofía de los actores sociales protagonistas de la realidad estudio, así como sus sistemas de creencias, valores, objetivos y necesidades propias a la realización del acto de gerenciar en la administración pública municipal en el Estado Carabobo, todo bajo los objetivos planteados en el trabajo, lo cual enriquece la investigación pues cada municipio como bien se comentó

previamente, mantiene características propias que lo distinguen de los otros, además cada protagonista entrevistado tiene su agenda pública y política que lo distingue y diferencia del resto, ello hace necesario triangular la información obtenida a manera de generar conocimiento que permita comprender el objeto de estudio.

Para alcanzar el cometido, primeramente se elaboró un cuadro de categorías el cual enlaza los distintos ejes temáticos trabajados en la investigación, ello en función de la ontología, la axiología y la epistemología, este se muestra a continuación en la tabla No. 9 denominado cuadro de categorías.

Tabla No. 9 Cuadro de categorías

Secciones de la investigación	Categorías
Gerencia pública municipal.	<ul style="list-style-type: none"> *Conocimiento humano sobre administrar. *Ciencia de la organización eficiente. *Rendición de cuentas. *Metas propuestas focalizadas en resultados. *Misión, visión, valores y objetivos organizacionales. *Satisfacción de necesidades del pueblo. *Burocracia.
Enfoque sistémico de la organización.	<ul style="list-style-type: none"> *Sistema organizacional abierto. *Organización tecnológica hacia lo interno y externo.
Administración pública como sistema abierto.	<ul style="list-style-type: none"> *Satisfacción de necesidades en el pueblo. *Relación intra y extra gubernamental. *Ciencias de la organización eficiente.
Gestión estratégica integral en la administración pública.	<ul style="list-style-type: none"> *Ciencia de la organización eficiente. *Tecnología de información y comunicación. *Satisfacción de necesidades del pueblo. *Estrategia de transparencia de datos públicos. *Estrategia de cooperación entre gobierno y ciudadanos. *Estrategia de participación ciudadana. *Misión, visión, valores y objetivos organizacionales. *Mejora continua. *Burocracia.

Secciones de la investigación	Categorías
Transparencia en la gestión local.	<ul style="list-style-type: none"> *Transparencia de datos públicos. *Participación ciudadana. *Rendición de cuentas. *Contraloría social. *Seguridad digital en los sistemas. *Satisfacción de necesidades.
Participación en la gestión local.	<ul style="list-style-type: none"> *Participación ciudadana. *Contraloría social. *Satisfacción de necesidades. *Tecnologías de información y comunicación.
Colaboración en la gestión local.	<ul style="list-style-type: none"> *Contraloría social. *Contacto con entes y organismos gubernamentales. *Contacto con el ciudadano. *Satisfacción de necesidades del pueblo. *Tecnologías de información y comunicación.
Enfoque cibernético de la administración.	<ul style="list-style-type: none"> *Optimización de procesos de la gestión. *Ciencia de la organización eficiente. *Tecnología de información y comunicación. *Organización tecnológica hacia lo interno y externo.
Marco normativo.	<ul style="list-style-type: none"> *Participación ciudadana. *Contraloría social. *Rendición de cuentas. *Ciencia de la organización eficiente. *Satisfacción de necesidades del pueblo. *Tecnología de información y comunicación. *Organización tecnológica hacia lo interno y externo. *Misión, visión, valores y objetivos organizacionales.

Fuente: Gelanzé (2019)

Posteriormente de la información recogida y estructurada en el cuadro arriba presentado, se elaboró una serie de preguntas que emanaron de una lista de puntos a tratar denominado ello según Hernández (2014) como guión de entrevistas guiadas por preguntas, donde se indagaron elementos propios de la gerencia estratégica integral en la administración pública local, dichas preguntas estuvieron enclavadas en

categorías que como ya se comentó, mantienen relación directa con la investigación en curso.

Las entrevistas fueron analizadas y procesadas a través de las categorías ya presentadas y como bien se mencionó en función de la ontología, la axiología y la epistemología, lo cual vincula la investigación con los actores sociales protagonistas o informantes claves con el objeto de categorizar y organizar adecuadamente la información. Ello permite desde el punto de vista epistemológico validar la acción del investigador y abordar el proceso inductivo-deductivo en la debida interpretación de la información recaudada.

A continuación se presentan las preguntas formuladas a los actores sociales protagonistas en la entrevista realizada en el cuadro No. 10 denominado preguntas y variables consideradas.

Tabla No. 10 Preguntas y variables consideradas

Planteamientos	Categorías
1. Podría explicar cómo ha sido su experiencia gerencial en la administración pública municipal en materia de gestión estratégica integral, entendiéndolo como la satisfacción de necesidades del ciudadano a través de estrategias que involucren el uso de tecnologías, las cuales permitan la participación ciudadana, la colaboración entre las partes y la apertura de datos públicos, entre otros.	*Participación. *Colaboración. *Transparencia. *Tecnología de información y comunicación.
2. Según su experiencia, ¿Qué elementos han permitido o cree usted que puedan permitir en el futuro la creación de nuevos espacios, donde la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de información y comunicación permitan en el marco de la mejora continua, una mejor comunicación entre ciudadanos	*Participación. *Gobernanza. *Mejora continua.

Planteamientos	Categorías
y la administración pública?	
3. ¿Qué componentes piensa usted son necesarios para trazar estrategias, las cuales permitan la cooperación entre la administración local y los ciudadanos, en lo referente a la apertura de la data pública para su oportuno control social?	*Transparencia. *Contraloría social.
4. ¿Cuáles elementos piensa usted han permitido o permitirán en el futuro que este municipio tenga ventajas competitivas que se traduzcan como una mejor calidad d vida para quienes hacen vida en él?	*Burocracia. *Satisfacción de necesidades.
5. Para usted ¿Qué estrategias son necesarias llevar a cabo en el municipio para que su programa de gobierno logre satisfacer la calidad de los servicios ofrecidos por su administración?	*Gestión competitiva. *Generación de valor. *Ciencia.
6. ¿Piensa usted que su gestión se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a generación de valor, es decir, satisfacción de necesidades de los ciudadanos a través de una oportuna gerencia estratégica, que integre diferentes herramientas propias de las ciencias administrativas y gerenciales?	*Paradigma. *Gerencia.
7. Según su criterio, ¿Cuáles elementos considera usted, le permitan generar una nueva concepción de la gerencia pública local y a través de ella romper con paradigmas establecidos por previos gerentes?	*Sistema viable *Tecnología de información y comunicación.
8. Para usted, ¿La gestión del municipio está actualizada respecto al uso de los avances tecnológicos de última generación y los incorpora al sistema integrado de la alcaldía para brindar comunicación intra y extra muros?	*Calidad de vida. *Burocracia

Fuente: Gelanzé (2019)

SECCIÓN IV

PROPUESTA DE VALOR

El municipio como bien se ha comentado en el discurso del presente trabajo de investigación, siempre ha sido considerado como el lugar de poder territorial más cercano a la ciudadanía, dada que ésta se ubica territorialmente en este espacio y desde allí hace uso de sus derechos y obligaciones para solicitar a quienes ostenten el poder y por ende gobiernen el municipio, les contribuyan a resolver sus necesidades más fundamentales, siendo esto en una primera instancia, los servicios básicos, acompañado claro de una serie de políticas públicas armadas dentro del plan de gobierno que permitan el sostenimiento de la estructura social. Para ello, el municipio cuenta con una infraestructura gubernamental que es establecida para lograr el cometido, esto se traduce en gestión pública municipal o local y reúne una serie de procesos, procedimientos y actividades necesarias para dar respuesta a las necesidades de la ciudadanía bajo un contexto normativo anclado en la carta magna.

Sin embargo, aun cuando existen leyes y normas que moldean y regulan la gestión pública municipal, se perciben claras diferencias entre los municipios con relación a elementos como lo son la competitividad, la participación ciudadana, la transparencia en el accionar de la gestión y la orientación al desarrollo sustentable, de aquí lo enriquecedor de la opinión que tienen los gerentes municipales sobre la realidad que los envuelve, dicha opinión como bien ya se ha comentado previamente se obtuvo a través de un proceso de entrevistas.

Cabe acotar que para el proceso de registro de las entrevistas, se codificó cada informante clave de acuerdo al momento en que fue llevada a cabo la misma, conforme a la disponibilidad de tiempo de los entrevistados. La codificación se presenta en el cuadro N°11 denominado codificación de los sujetos informantes.

Cuadro N°11. Codificación de los sujetos informantes

Dirección	Código de protocolo de registro
Director de Catastro de Valencia	D1E1
Director de Hacienda de Nagüanagüa	D2E1
Alcalde de San Diego	D3E1
Director General de Los Güayos	D4E1

Fuente: Gelanzé (2019)

A continuación se presenta en formato de tablas la conversación entre los actores sociales y el investigador, bajo la modalidad de entrevista. Cabe acotar que conforme la entrevista avanzaba, la dinámica de la misma determinaba el flujo de los temas tratados, considerando la guía de entrevista previamente determinada por el investigador, a la cual se fueron incorporando nuevas interrogantes o planteamientos; en este sentido, influyó el tipo de actor, la localidad y sus explicaciones en las respuestas dadas. Estos actores sociales, deben ser capaces de adecuarse a situaciones cambiantes y de alta complejidad debido a la responsabilidad que tienen a la hora de dar respuestas y accionar desde la gerencia pública municipal a la ciudadanía en general cuyas exigencias son válidas en su mayoría y de carácter vinculante con la gestión del gerente público municipal de la localidad donde ejercen el poder y donde deben construir espacios, como bien comenta Vega (2015), que viabilicen la convivencia entre los miembros de la sociedad local y el entorno al cual se deben, todo mediante una gestión competitiva, con políticas públicas incluyentes y con servicios de calidad, más aun cuando los recursos financieros son continuamente escasos.

La metodología se basó en transcribir minuciosa y textualmente la grabación de la entrevista de cada informante clave debidamente identificado con el código asignado previamente en el cuadro No11, luego se fue identificando con colores cada una de las palabras o frases claves por la percepción del sujeto informante en atención a cada renglón. Además vale la pena recordar que la manera en la cual fueron

formuladas las preguntas permitió que el entrevistado pudiese desarrollar su visión y por ello aportar elementos importantes para el enriquecimiento de la investigación.

A continuación se presentan las tablas de entrevista como bien se comentó, con los actores sociales de las cuales se extraen los principales aportes a las categorías de análisis.

Tabla No. 12. Entrevista en el municipio Los Güayos

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marceli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25			<p>Inv: Buenas tardes Lic. Marceli Michelena, Directora general de la alcaldía de Los Güayos, muchas gracias por su tiempo.</p> <p>DIE1.: siempre a su orden y de todos los ciudadanos que necesiten información y asistencia sobre nuestro municipio.</p> <p>1. Inv.: Podría explicar cómo ha sido su experiencia gerencial en la administración pública municipal en materia de gestión estratégica integral, entendiendo esto último como la satisfacción de necesidades del ciudadano a través de estrategias que involucren el uso de tecnologías, las cuales permitan la participación ciudadana, la colaboración entre las partes y la apertura de datos públicos, entre otros.</p> <p>DIE1.: Bueno en esta materia, en el caso particular de acá de la alcaldía de los guayos, vamos en camino, en proceso, ya que esta era una alcaldada la cual no manejaba ningunos programas en materia de tecnología que pudiera contribuir a que el ciudadano se acercara a la información, eh sin embargo actualmente este hemos permitido a través de los consejos locales de planificación pública a través del acceso que cualquier ciudadano puede acercarse a la alcaldía y solicitar cualquier información que les permita a ellos planificar desarrollar sus denuncias y de esta manera notificarnos sobre qué necesidad debemos en la alcaldía atender, a través de la dirección de servicios públicos obtenemos información de todas las necesidades también en materia de servicios públicos que se requieren en cada una de las comunidades, llámese acueductos, agua, cloacas, calles, avenidas, etc. y las comunidades a través de sus consejos comunales que luego se lo plantean a los consejos locales de planificación todos sus requerimientos pues poco a poco se va armando lo que se hablaría en materia de inversión para que de esta manera el consejo local de planificación bien llamado clpp lo presente lo discutamos y se pueda aprobar recursos para la asignación de obras, de servicios, de necesidades específicas</p>	<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Transparencia de información.</p> <p>Participación del ciudadano.</p> <p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.</p>

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marcieli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51	<p>de cada comunidad o de cada sector, eso es lo que en ese aspecto estamos comenzando a llevar acá en la alcaldía de los Güayos para el desarrollo de una gestión estratégica integral, nuestra estrategia es siempre conocer las necesidades de los ciudadanos, sobre eso, desarrollamos nosotros todo en lo que vamos a invertir los recursos que son de los mismos ciudadanos</p> <p>2. Inv.: Según su experiencia, ¿Qué elementos han permitido o cree usted que puedan permitir en el futuro la creación de nuevos espacios, donde la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de información y comunicación permitan en el marco de la mejora continua, una mejor comunicación entre ciudadanos y la administración pública?</p> <p>DIE1.: La búsqueda de nosotros es que en algún momento haya una comunicación más directa, en estos instantes el alcalde difunde su información a través de las redes especialmente a través de twitter e instagram, el difunde la comunicación de todas las cosas que hace así como recibe muchas denuncias a través de estas redes, sin embargo nosotros tenemos promotores que se la pasan en las calles recibiendo información ya que en la actualidad pues la inversión en las tecnologías de información pues es bastante corta justamente por la escasez de los recursos, por lo limitados que estamos en los recursos y que tantas necesidades tiene el municipio que hemos tenido que priorizar sin embargo en un futuro no muy lejano esperamos crear salas situacionales en las cuales permita que la comunidad a través de cualquier vía de comunicación informática envíe sus denuncias, envíe sus sugerencias y sean inmediatamente recibidas, tramitadas, revisadas, diligenciadas, inspeccionadas para así dar una respuesta más oportuna porque la idea es nosotros dar respuestas oportunas y en caliente a toda la ciudadanía.</p> <p>3. Inv.: ¿Qué componentes piensa usted son necesarios para trazar estrategias, las cuales permitan la cooperación entre la administración local y los ciudadanos, en lo</p>			<p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Eficiencia en el uso de recursos.</p> <p>Participación del ciudadano.</p>

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marcieli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77	<p>referente a la apertura de la data pública para su oportuno control social?</p> <p>D1E1.: El principal componente es la comunicación, la comunicación indistintamente de la vía, eso poco a poco lo hemos estado logrando porque tenemos reuniones con los representantes de los consejos comunales de todo el municipio, la idea es que poco a poco vayamos afinando esa estrategia para ir mejorando el medio de comunicación y ser más oportunos en materia de control social pero nosotros desde el momento en que es aprobado el presupuesto se les entrega a las comunidades la inversión de cada uno de sus sectores y el cronograma de ejecución para que ellos de esa manera puedan estar pendientes de si se cumple o no, nos notifiquen su cumplimiento, nos notifiquen sobre la veracidad de lo que se está haciendo allá ya que tenemos poco personal y además la comunidad es la más interesada en que se desarrollen las obras como se deben desarrollar en su sector.</p> <p>4. Inv.: ¿Cuáles elementos piensa usted han permitido o permitirán en el futuro que este municipio tenga ventajas competitivas que se traduzcan como una mejor calidad de vida para quienes hacen vida en él?</p> <p>D1E1.: Bueno inicialmente tengo que decir que todo lo que se ha venido haciendo en el municipio ha sido un reto personal del alcalde Miguel Buru en segundo lugar es que el municipio ya desde este momento comienza a ser una ventaja competitiva ante los otros municipios en principio porque nosotros acá promovemos desde el punto de vista tributario la instalación de nuevas empresas, hay ofertas tributarias, hay descuentos, hay exoneraciones de tal manera de impulsar que las empresas se instalen en este municipio además que este municipio es estratégico por donde se encuentra en comunicación con la autopista y el resto de los estado y el resto de los municipios también, además es un este estamos ya viendo que es una ventaja competitiva este municipio porque ha venido creciendo y no es que creciendo en personas sino es que creciendo en su desarrollo urbanístico, en su desarrollo vial</p>			<p>Transparencia de información. Mejora continua.</p> <p>Contraloría social.</p> <p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p>

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marcieli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
78 79 80	poco a poco ha venido ya mejorando la calidad de vida de los ciudadanos ya los guayos no es un hueco, ya los guayos no es un barrio, ya los guayos comienza a ser una ciudad.			
81 82 83	5. Inv.: Para usted ¿Qué estrategias son necesarias llevar a cabo en el municipio para que su programa de gobierno logre satisfacer la calidad de los servicios ofrecidos por su administración?			Generación de valor.
84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97	D1E1.: La principal estrategia es el cambio cultural ya lo comenzamos a hacer porque aquí tenemos que cambiar la cultura de las personas y comprender que ya no somos un barrio sino que somos una civilización, una ciudad donde todos debemos ocuparnos por el mejor ambiente de nuestra ciudad, ya entender que no debemos de votar la basura en las calles, que no debemos regarla, debemos sacarla en el horario correspondiente y a comprender que debemos respetar la vialidad, debemos respetar los semáforos, que debemos de cuidar los parques pero eso no es más que un proceso cultural, en cambiar aquello donde nos hacían absolutamente todo sin importar el daño que causábamos porque nos lo hacían y ahora comprender que sino los cuidamos, nuestros espacios se van a deteriorar y van a perder su valor, entonces la principal estrategia que nosotros estamos trabajando desde el momento que llego el alcalde Miguel Buru es hacer una transformación cultural, pero una transformación cultural desde el punto de vista de lograr que las personas se comprometan, amen y se identifiquen con su municipio.			Generación de valor. Gestión competitiva.
98 99 100 101	6.Inv: ¿Piensa usted que su gestión se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a generación de valor, es decir, satisfacción de necesidades de los ciudadanos a través de una oportuna gerencia estratégica, que integre diferentes herramientas propias de las ciencias administrativas y gerenciales?			
102 103	D1E1.: La respuesta es Sí, ¿por qué? Porque en gestiones pasadas sin querer desmerecer ninguna gestión anterior, eh, sencillamente se buscaban las cosas			Cambio de paradigma.

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marcieli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129	<p>demasiado específicas y especialmente que estaban alrededor de la misma alcaldía, sin embargo, a través de esta gestión hemos desarrollado de manera estratégica comprender que el municipio es un todo en donde al solucionar un espacio estamos contribuyendo de manera estratégica e interlazada a dar respuesta a todos los espacios del municipio, además que en estos tiempos con la situación económica que vivimos que estamos en una guerra económica hemos podido demostrar mayor gestión, mayor respuestas, mayor inversión, especialmente a los problemas de basura, especialmente a todo lo que tiene que ver con las soluciones viales que se han venido dando y además el desarrollo que se ha venido generando dentro del municipio de llevar el municipio a una ciudad, ahora podemos decir que estamos en la ciudad de los guayos, antes sencillamente decíamos que estábamos en los guayos o en el pueblo de los guayos y eso es gracia a la correcta utilización de los recursos que aunque son muy escasos y a pesar de una hiperinflación que hemos llevado ahorita, se ha venido llevando de manera estratégicamente para poder atacar puntos estratégicos dentro del municipio y de esa manera poco a poco irlos desarrollando, falta mucho pero creo que ya comenzamos a hacerlo.</p> <p>7. Inv.: Según su criterio, ¿Cuáles elementos considera usted, le permitan generar una nueva concepción de la gerencia pública local y a través de ella romper con paradigmas establecidos por previos gerentes?</p> <p>DIE1.: Bueno, cuales elementos para generar una concepción de la gerencia pública local, el criterio seria garantizar una mayor participación comúnmente hay limitaciones o hay temores en permitir que el pueblo organizado participen dentro de las decisiones de la alcaldía, en la medida que vayamos permitiendo que sean las comunidades quienes participen, quienes opinen, quienes decidan, donde y como se debe invertir, vamos a ser más asertivos en las tomas de decisiones y vamos a ser más asertivos en la inversión, pero cuando, mientras que se siga haciendo como se ha</p>			<p>Eficiencia en el uso de recursos.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Participación del ciudadano.</p> <p>Eficiencia en el uso de recursos.</p> <p>Participación del ciudadano.</p>

Línea	Municipio Los Güayos	Director: Marcieli Michelena	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Los Güayos 01/04/2019	Palabras claves extraídas
130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144	<p>venido haciendo que se hace una simulación entre la participación y la decisión, por supuesto que no vamos a ser asertivos con la inversión que se hace dentro del municipio.</p> <p>8. Inv.: Para usted, ¿La gestión del municipio está actualizada respecto al uso de los avances tecnológicos de última generación y los incorpora al sistema integrado de la alcaldía para brindar comunicación intra y extra muros?</p> <p>DIE1.: Bueno en estos momentos estamos en proceso, porque aquí no existía absolutamente nada de eso, las datas, la información, incluso este las redes internas que se manejaban los software y los hardware realmente todos estaban en obsolescencia, estamos trabajando poco a poco en eso, ahorita simplemente estamos trabajando con redes, como les explicaba, twitter e instagram, e internamente estamos ya adquiriendo un sistema para ir mejorando el manejo de la información, que la idea es que permita que ese mismo manejo de información que tenemos nosotros intrainformación luego podamos llevarla, y que cualquier comunidad pueda consultar la misma información que llevamos nosotros, tanto administrativa como todo lo que tiene que ver en materia de inversión, es todo.</p>			<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Sistema viable de información.</p> <p>Transparencia de información.</p>

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla No. 13. Entrevista en el municipio San Diego

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24</p>	<p>Inv: Buenas Abg. León Jurado alcalde del municipio San Diego, muchas gracias por su tiempo.</p> <p>D2E1.: siempre a su orden y gracias por la oportunidad.</p> <p>1. Inv: Podría explicar cómo ha sido su experiencia gerencial en la administración pública municipal en materia de gestión estratégica integral, entendiendo esto último como la satisfacción de necesidades del ciudadano a través de estrategias que involucren el uso de tecnologías, las cuales permitan la participación ciudadana, la colaboración entre las partes y la apertura de datos públicos, entre otros.</p> <p>D2E1.: el municipio San Diego tubo una importante experiencia en materia de participación ciudadana y de usos de tecnología para tal fin, particularmente para el municipio la participación ciudadana contenida en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal se hizo un mecanismo abierto en términos del diagnóstico participativo con el uso de tecnología, es decir, los manejos de necesidades o los mapas de necesidades llegan a través de correos electrónicos a las bases de datos que tiene la dirección de desarrollo social y participación ciudadana y es allí donde los sandieganos vacían el conjunto de necesidades, conjunto de necesidades que ultrativamente es analizado por la construcción de un índice de bienestar humano municipal que muestrea el municipio estratificadamente a los fines de corroborar que la información digital que llegue, sea una información sin ningún grado de sesgo, o de contaminación previa, se logró y de hecho se sigue haciendo en la actualidad el proceso de diagnóstico participativo en la página web de la alcaldía aparece el índice de bienestar publicado, están los datos de índice de igualdad, índice de gini, construcción de la ecuación de asignación de recursos que es una herramienta bien interesante desde el punto de vista de la parte de construcción de</p>			<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Transparencia de información.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49	<p>presupuestos participativos, los presupuestos participativos son un requerimiento, un vestigio de las administraciones públicas municipales inicialmente de Brasil, del partido de los trabajadores en Boa Vista, cuando se planteó la necesidad de que la distribución presupuestaria obedeciera a un marco de necesidades. Entonces en San Diego se construyó una ecuación de asignación de recursos, en donde el 95% del presupuesto está distribuido de acuerdo al desarrollo del índice de bienestar humano-municipal y el 5% del presupuesto se distribuye en partes iguales dentro de los 7 ámbitos de planificación que componen a la única parroquia que compone el municipio San Diego, es decir, entonces se logró garantizar lo que usted plantea aquí de participación, colaboración entre las partes y apertura de datos a la ciudadanía, porque luego el presupuesto de publicaba, una vez se hacía ordenanza y la gente podía y puede ver qué porcentaje del presupuesto está distribuido en obras públicas en servicios de recreación, en mantenimiento del municipio, en servicios conexos, en vialidad, limpieza de ríos y canales, en drenaje, es decir, se puede analizar que el conjunto de necesidades este satisfecho. La publicación se hace de acuerdo a los lapsos, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal establece que entre los meses de Enero a Julio se establece el proceso de diagnóstico participativo, este diagnóstico participativo son las necesidades que tienen las personas, en ese mismo lapso se hace el índice de bienestar humano municipal en el mes de octubre se publican los resultados del diagnóstico y del índice y en el mes de noviembre se formula presupuesto y se formula el poai, ¿qué es el poai? el plan operativo anual de la institución, ese poa y esa formulación de presupuesto las personas la pueden ver desde el mes de noviembre hasta todo el ejercicio del año económico siguiente, es decir, tal período se puede ver tal área de inversión, porque está separado por área de inversión, y es un proceso que a la fecha se sigue haciendo en el municipio San</p>			<p>Eficiencia de los recursos.</p> <p>Transparencia de información.</p> <p>Colaboración entre las partes.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Planificación.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74	<p>Diego.</p> <p>2. Inv.: Según su experiencia, ¿Qué elementos han permitido o cree usted que puedan permitir en el futuro la creación de nuevos espacios, donde la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de información y comunicación permitan en el marco de la mejora continua, una mejor comunicación entre ciudadanos y la administración pública?</p> <p>D2E1.: La Alcaldía de San Diego creó eh la página web interactiva para el manejo de ehh necesidades y no solo para el manejo de necesidades sino también para el manejo de emprendimiento por ejemplo en la parte que se llama San Diego emprende, entonces cada ámbito que está incluido en el plan de desarrollo municipal, San Diego es deporte, San Diego es educación, San Diego es vialidad, San Diego es inversión, se ehhe mide con la retroalimentación que la gente manifiesta de las diferentes áreas en la cual fue disgregada la marca ciudad del municipio a los fines de determinar que existía identificación con esa marca ciudad de San Diego, eso se logró bueno en la gestión de la alcaldía. Ha reconocido la importancia del uso de nuevas tecnología y respeto hacia eh aspectos innovadores en el manejo de la gestión de ciudad que ha generado que San Diego siga siendo un municipio con ventaja comparativa importante del resto de los 13 municipios y esa ventaja comparativa obedece a la formación profesional de los gerentes que han llevado la administración de San Diego.</p> <p>3. Inv.: ¿Qué componentes piensa usted son necesarios para trazar estrategias, las cuales permitan la cooperación entre la administración local y los ciudadanos, en lo referente a la apertura de la data pública para su oportuno control social?</p> <p>D2E1.: San Diego cuenta con una data pública de diez años de construcción del índice de bienestar humano municipal de hecho en las rendiciones de cuenta el</p>			<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Sistema viable de información.</p> <p>Ciencia</p> <p>Transparencia de información.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99	<p>alcalde Enzo, la alcaldesa Rosa y actualmente yo hago la presentación del índice de bienestar en el marco de diagnóstico participativo a los fines de generar ese control de lo público y el acceso evidente de la data de este lo que el municipio demanda y quiere por ejemplo en planes emblemáticos como la navidad de San Diego, los carnavales en San Diego se consulta a la población a ver si los vecinos los desean mantener o los desean minimizar o los desean eh presentar este, en en otros ámbitos de mayor austeridad pero no hay ninguna acción de la Alcaldía de San Diego en donde no exista la medición previa de los preceptores de la política pública requiere.</p> <p>4. Inv.: ¿Cuáles elementos piensa usted han permitido o permitirán en el futuro que este municipio tenga ventajas competitivas que se traduzcan como una mejor calidad de vida para quienes hacen vida en él?</p> <p>D2E1.: Bueno el municipio San Diego es el único municipio de los 14 municipios del Estado Carabobo que lleva el programa del índice de bienestar humano municipal que permite ahí la corroboración real de la evolución de un concepto tan opaco y tan oscuro como es el bienestar pero que en San Diego se ha hecho tangible a través de la determinación de varias dimensiones en el ámbito de la vida cotidiana, dimensiones de movilidad urbana, dimensiones de acceso a servicios públicos y dimensiones de constructividad en el hogar y de apoyo de la gestión local, esa es la principal ventaja comparativa que tiene el municipio San Diego, dicho sea de paso la corra de naguer que es una institución internacional reconoció la labor del municipio San Diego en términos como el manejo del agua potable, somos uno de los pocos municipios que tiene una planta potabilizadora eh de agua potable y que ha generado pues eh obviamente ese concepto de satisfacción de la calidad de vida en medio pues de las condiciones eh macro económicas que afectan al país y que desde luego no dejan de afectar el desempeño de un presupuesto como el del</p>			<p>Contraloría social</p> <p>Gestión competitiva.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124	<p>municipio San Diego que de tener un millón cuatrocientos mil dólares paso a tener menos de ciento sesenta mil dólares de presupuesto y esto evidentemente impacta a la gestión, sin embargo repito la ehh formación académica y profesional de su plana directiva ha permitido que San Diego tenga estándares ehh de bienestar ostensibles y se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a la generación de valor.</p> <p>5. Inv.: Para usted ¿Qué estrategias son necesarias llevar a cabo en el municipio para que su programa de gobierno logre satisfacer la calidad de los servicios ofrecidos por su administración?</p> <p>D2E1.: La satisfacción de los servicios públicos, que son las necesidades de la colectividad, se pueden satisfacer desde la óptica de las capacidades del gobierno, planteados desde la construcción de los indicadores de calidad enlazados desde el cálculo del Índice de Bienestar. Esto una vez llevado a cabo se comparte con varios departamentos a manera de todos manejar la misma información y en base a lo obtenido se siguen instrucciones establecidas para proceder.</p> <p>6. Inv.: ¿Piensa usted que su gestión se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a generación de valor, es decir, satisfacción de necesidades de los ciudadanos a través de una oportuna gerencia estratégica, que integre diferentes herramientas propias de las ciencias administrativas y gerenciales?</p> <p>D2E1.: la Alcaldía de San Diego desde el gobierno del señor Enzo Escarano ha incorporado herramientas de las ciencias administrativas y gerenciales en el manejo oportuno de recursos escasos en el empleo de indicadores de gestión efectivos más allá de los que establece la ley como lo es la ecuación de asignación de recursos, la medición de desigualdad la corrección del índice por desigualdad, es decir, que se han incorporado herramientas del saber gerencial y del aspecto administrativo para el desempeño de las funciones públicas, es decir, San Diego podría considerarse</p>			<p>Generación de valor.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Sistema viable de información.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137 138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149	<p>como un municipio institucional y económicamente integrado.</p> <p>7. Inv.: Según su criterio, ¿Cuáles elementos considera usted, le permitan generar una nueva concepción de la gerencia pública local y a través de ella romper con paradigmas establecidos por previos gerentes?</p> <p>D2E1.: ahí la gerencia pública local en San Diego ha logrado romper los paradigmas de la participación ciudadana no como elementos de muchedumbre sino enlazándolo con la pregunta previa de gerencia estratégica y de administración que han permitido pues en el futuro el desarrollo de sólidos programas de medición de necesidades de captación y percepción de necesidades y de atención y abordaje oportuno de necesidades.</p> <p>8. Inv.: Para usted, ¿La gestión del municipio está actualizada respecto al uso de los avances tecnológicos de última generación y los incorpora al sistema integrado de la alcaldía para brindar comunicación intra y extra muros?</p> <p>D2E1.: si la página de la alcaldía permite el pago en línea de impuestos, la página de la alcaldía permite la determinación de los estados de cuenta, la página en línea de la alcaldía o los servicios en línea de la alcaldía permiten el manejo del catastro municipal y del pago de los impuestos que se derivan de ehh la posesión de inmuebles en el municipio de hecho hay una taquilla única que integra de manera virtual todos los requerimientos solicitados en la alcaldía desde constancias de residencia hasta constancia de defunción pasando por toda la data de registro civil, por toda la data de San Diego es salud a través del instituto de salud para todo San Diego, la fundación salud para todo San Diego igualmente los procesos de inscripción escolar a través de las direcciones de educación y cultura y a través de la fundación San Diego para los niños la página web permite el acceso oportuno a los planes de atención de políticas públicas para poblaciones en situación de</p>			<p>Cambio de paradigma.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Sistema viable de información.</p>

Línea	Municipio San Diego	Alcalde: León Jurado	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de San Diego 08/05/2019	Palabras claves extraídas
150 151 152 153	vulnerabilidad, es decir, hay un empleo amigable , efectivo, tangible de las nuevas tecnologías y de las ciencias gerenciales a San Diego y por ende San Diego es considerada una ciudad integrada y es considerada una gerencia municipal del siglo veintiuno.			

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla No. 14. Entrevista en el municipio Nagüanagüa

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12	<p>Inv: Buenas tardes Director de Hacienda de la alcaldía de Nagüanagüa, muchas gracias por su tiempo.</p> <p>N.R.: siempre a su orden y de todos los ciudadanos que necesiten información y asistencia sobre nuestro municipio.</p> <p>1. Inv: Podría explicar cómo ha sido su experiencia gerencial en la administración pública municipal en materia de gestión estratégica integral, entendiendo esto último como la satisfacción de necesidades del ciudadano a través de estrategias que involucren el uso de tecnologías, las cuales permitan la participación ciudadana, la colaboración entre las partes y la apertura de datos públicos, entre otros.</p> <p>D3E1.: ehhe yo que vengo de, de otras alcaldías como la alcaldía de valencia que es la matriz, la más grande del Estado Carabobo ya que ehhe desde queeee la</p>			

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23 24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37	<p>gestión de Paco Cabrera hizo una actualización e innovación en el sistema ehh tecnológico y de las plataformas que se maneja en la administración pública, cuando yo llego a esta alcaldía veo que hay tecnología y herramientas pero no eran utilizadas como debe ser, todavía se maneja ehhh cuando yo entro aquí se maneja una solvencia a mano ehhhh la gente viene y trae las solvencias de pago traen los bauches para poder tu liquidar, hemos ido mejorando porque las herramientas están, lo que pasa es que no las utilizan, si, se pagan servicios pero no se utilizan, entonces, yo vengo de una alcaldía innovadora, una alcaldía donde hay una taquilla única, aquí no hay taquilla única, aquí cada contribuyente pasa por cada dirección a hacer sus trámites, grave error, ¿por qué? Porque se necesita, están las herramientas pero no las utilizan, porque existe un sistema y nosotros desde que llegamos aquí empezamos a hacer, a crear módulos, para satisfacer las necesidades del contribuyente, ok, ahorita vamos a empezar con un nuevo sistema que se llama cedafi, que es una superintendencia de tributos municipales en donde vamos a optimizar mejores esos recursos, ok, donde el contribuyente por medio de una plataforma ehhh va a ingresar al portal, se va a registrar ehhh le va a salir su solvencia digital, que es lo que yo quiero, estamos en el siglo 21, yo vengo de cuando Paco Cabrera que fue en el año 2000, 2001, 2003 por allá y ya había solvencia, como puede ser que una alcaldía verdad que según era este jugaba limpio porque esa era la campaña de ellos, sea tan, se maneje como una bodega, como es posible que todavía utilicemos carpetas pero no hay nada digitalizado. No hay intranet, les compraron porque eso cuando yo llegue ya estaba aquí, les compraron, laaaaa como se llama, el escáner pero se robaron los cables, entonces es una situación, yo pienso que es interna, a pesar de que mi equipo de trabajo es novicio, viene conmigo, es decir acaban de iniciar, solamente de los previos</p>			<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación. Mejora continua.</p> <p>Eficiencia de los recursos.</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p>

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48 49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62	<p>fiscales me quedan dos, de la gestión anterior, y me dicen, conchale usted ha renovado, le ha dado un vuelco a esta dirección como usted no tiene una idea, como puede ser posible que una dirección de hacienda, no tenga una jefatura, si esa es la vía, los reparos fiscales, entonces hay que ir de un lugar a otro para poder hacer las cosas, eso genera retrasos por todos lados.</p> <p>2. Inv.: Según su experiencia, ¿Qué elementos han permitido o cree usted que puedan permitir en el futuro la creación de nuevos espacios, donde la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de información y comunicación permitan en el marco de la mejora continua, una mejor comunicación entre ciudadanos y la administración pública?</p> <p>D3E1.: ya lo respondí, es este sistema que estamos creando, se llama cedafis, servicio desconcentrado de administración municipal, va a permitir que el contribuyente tenga una mayor integración con nosotros en la administración pública, es un servicio desconcentrado no es un outsourcing, ok, la tutela la tiene el ciudadano alcalde, el mayor rango el superintendente, la parte tecnológica la llevare yo mismo pero con un sistema aparte, no será obsoleto, es un nuevo sistema que permitirá tanto a mi como al contribuyente optimizar los procesos, que el contribuyente no venga para acá, el contribuyente no tiene nada que hacer aquí, solo cuando se tranque la cosa, de lo contrario, no tiene nada que hacer aquí, pagó, toda la solvencia y tendrá acceso al sistema desde la página web de la alcaldía.</p> <p>3. Inv.: ¿Qué componentes piensa usted son necesarios para trazar estrategias, las cuales permitan la cooperación entre la administración local y los ciudadanos, en lo referente a la apertura de la data pública para su oportuno control social?</p> <p>D3E1.: bueno la contraloría social se hace día a día con las redes sociales, jejeje, el instagram que es una herramienta muy buena porque va controlando día a día.</p>			<p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.</p> <p>Participación del ciudadano.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Sistema viable de información.</p> <p>Transparencia de información.</p>

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73 74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87	<p>hora a hora, minuto a minuto toda una gestión del alcalde, toda una gestión gubernamental, toda una gestión de espacio, osea, tú vas informando allí en las redes sociales todo lo que acontece en este espacio y a la vez el contribuyente o el pueblo, el ciudadano, te va diciendo, mira no, no se hizo esto, mira no aquí no hay ehhhh, te plantean la problemática, por ejemplo hay un hueco en la calle, hay un ehhh el alumbrado público, esas fotos son falsas, el mismo pueblo, te va suministrando la información, es más para el alcalde es maravilloso el tema de instagram porque así va también evaluando su equipo de trabajo, ok, para ver si verdaderamente están haciendo el trabajo, porque va minuto a minuto, como te dije ahorita, haciendo una contraloría con el mismo pueblo, esa integración ciudadano – administración pública.</p> <p>4. Inv.: ¿Cuáles elementos piensa usted han permitido o permitirán en el futuro que este municipio tenga ventajas competitivas que se traduzcan como una mejor calidad de vida para quienes hacen vida en él?</p> <p>D3E1.: como bien ya comenté está el software que vamos a incorporar, además la seguridad, sin seguridad no hay calidad de vida, sin alumbrado público, osea la gente tiene que darle sensación de seguridad para poder estar en la calle, para poder ehh visitar los espacios que cuenta el municipio de esparcimiento me entiende, si hay una ciudad opacada, oscura, la gente no va a salir, la gente se va a ir más bien, no van a querer los inversionistas valga la redundancia invertir ni un centavo de dólar en este municipio, ok, si nosotros no damos, nosotros gobierno, Estado, no damos esa sensación de seguridad, que si el alumbrado, seguridad policial, mantener el ornato que es prioridad del alcalde, el rayado, la pintura, si nosotros no mantenemos eso, la gente no va a invertir aquí ni un centavo, ni va a querer vivir más aquí porque no se siente segura y el municipio Naguanagua tiene</p>			<p>Participación del ciudadano.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Gestión competitiva.</p>

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98 99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112	<p>esa particularidad de que tiene los mejores hoteles, tiene los mejores centros comerciales, tiene la mejor red hotelera, tienes el hesperia que es un centro de convenciones, tienes el lido hotel, tienes el guaparo inn, ok.</p> <p>5. Inv.: Para usted ¿Qué estrategias son necesarias llevar a cabo en el municipio para que su programa de gobierno logre satisfacer la calidad de los servicios ofrecidos por su administración?</p> <p>D3E1.: bien, como ya se he comentado el software va a permitir una buena relación entre los ciudadanos y la alcaldía, eso satisfacerá porque sí sus necesidades pues porque ya de entrada no tendrán que venir hasta aquí para hacer un trámite a menos que sea así como que muy necesario además que ehhhh las redes sociales también sirven para que los contribuyentes se comuniquen con nosotros y por ahí se les dé respuesta.</p> <p>6.Inv: ¿Piensa usted que su gestión se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a generación de valor, es decir, satisfacción de necesidades de los ciudadanos a través de una oportuna gerencia estratégica, que integre diferentes herramientas propias de las ciencias administrativas y gerenciales?</p> <p>D3E1.: primero que nada hay que tener en cuenta que hemos tenido una integración de lo, tanto de los ciudadanos como de los comerciantes, anteriormente no se podía, no había esa interacción entre el director o los directores de esta alcaldía hacia el pueblo, aquí se atiende uno a uno el que venga porque esa es la orden del ciudadano alcalde, que se atienda al contribuyente que se atienda al comerciante y que si vienen a plantearme porque aquí yo he tenido miles de casos en donde ya se están ejecutando esas eh hh pequeñas o medias inversiones no? Personas que quieren invertir en almacenadoras, personas que quieren invertir en bodegones, personas que quieren invertir en esteeee automercados, que ahora</p>			<p>Generación de valor.</p> <p>Participación del ciudadano.</p> <p>Cambio de paradigma.</p>

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123 124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137	<p>desde esta gestión ha crecido mucho eso, el tema de los mercados, de los bodegones, el tema de los restaurantes nuevos, de nueva línea no?, ahora esta manera de las hamburguesas famosas grandes, las alitas de pollo, los nuevos conceptos de paletería que de hecho iniciaron aquí y dándole apertura a los comercios vamos a llamarlo informales ahora llamados foodtruck, que hay una serie de foodtrucks en el municipio que hacen vida y que la gente pues le gusta esa vamos a decir, esa nueva percepción de la comida entre gourmet y callejera.</p> <p>7. Inv.: Según su criterio, ¿Cuáles elementos considera usted, le permitan generar una nueva concepción de la gerencia pública local y a través de ella romper con paradigmas establecidos por previos gerentes?</p> <p>D3E1.: de inicio le di la oportunidad a los muchachos que venían de la gestión anterior, que tenían doce, quince dieciocho, veinte años en el municipio y les dije esta frase: hay que desaprender para aprender, conmigo van a desaprender para poder aprender nuevos hábitos, porque yo tengo hábitos nuevos, que han ayudado a otras gerencias donde yo he estado a dar mejor ehhhh rendimiento en el caso de nosotros una mejor recaudación, nosotros veníamos de una recaudación totalmente muy baja, de hecho nosotros hicimos aquí, conjuntamente con el alcalde, cambiamos la política tributaria, la pasamos de unidad tributaria a cobros en petro, el equivalente a petro oficial, no el petro fluctuante, eso fueron unos paradigmas que nosotros tuvimos que hacerlo, o lo rompíamos o lo rompíamos, cambiar de unidad tributaria que es como se hacen los cálculos a unidades de petros, eso se hizo a través de una ordenanza a través de la cámara municipal y ehhhh vía las redes como se llama, los cintillos que aparece, esto ha incrementado enormemente el tema de la recaudación, la unidad tributaria está en menos un bolívar, cuando lo implementamos estaba en nueve mil bolívares soberanos. De nuevo los</p>			Cambio de paradigma.

Línea	Municipio Nagüanagüa	Director: Nerio Ramírez	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Nagüanagüa 15/08/2019	Palabras claves extraídas
138 139 140 141 142 143 144 145 146 147 148 149 150 151 152 153 154 155 156 157 158	<p>trabajadores que están y los que se quedaron se adaptaron, porque la metodología que yo uso no es la fuerza sino la inteligencia, es el saber comunicarse, es una comunicación efectiva, siempre le vivo diciendo, le vivo preguntando y tu mama como sigue, osea ese tipo de detalles a los muchachos, tiene que implementarse en las otras direcciones en los otros organismos porque los mismos muchachos hacen que el trabajo, a pesar que no ganan muy bien, gana pero no gana muy bien, porque ahorita no hay sueldo que aguante esta vida que uno lleva, entonces con pocas cosas con el trabajador conchale una manera efectiva, como sigue tu mama, como está tu hijo, que tú lo sientes ahí en el despacho, lo llames, no delante todo el mundo, eso a ellos les da, eso que el jefe está pendiente de mí, el jefe me pregunto tal cosa y bueno si llegase alguna, que te digo yo ,que si hacen regalías, aquí le dejo dos bultos de harina, o un bulto de azúcar, exis cualquier producto alimenticio, lo reparto aquí mismo ¿por qué? Porque primero a mí me regalan gracias a Dios siempre y siempre tengo en mi casa, entonces yo trato de rendirlo y repartirlo aquí entre quienes hacen vida aquí conmigo, conviven conmigo, yo conozco todos los problemas que tienen esos muchachos.</p> <p>8. Inv.: Para usted, ¿La gestión del municipio está actualizada respecto al uso de los avances tecnológicos de última generación y los incorpora al sistema integrado de la alcaldía para brindar comunicación intra y extra muros?</p> <p>D3E1.: Si, estamos en eso, no está actualizada pero este mes con la incorporación del nuevo sistema se logrará, se harán charlas, e inducción a cada usuario.</p>			<p>Generación de valor.</p> <p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p>

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla No. 15. Entrevista en el municipio Valencia

Línea	Municipio Valencia	Director: Damarys Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
<p>1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 11 12 13 14 15 16 17 18 19 20 21 22 23</p>	<p>Inv: Buenas tardes Lic. Damarys Romero, Directora de catastro de la alcaldía de Valencia, muchas gracias por su tiempo.</p> <p>D4E1.: siempre a su orden y de todos los ciudadanos que necesiten información y asistencia sobre nuestro municipio.</p> <p>1. Inv: Podría explicar cómo ha sido su experiencia gerencial en la administración pública municipal en materia de gestión estratégica integral, entendiendo esto último como la satisfacción de necesidades del ciudadano a través de estrategias que involucren el uso de tecnologías, las cuales permitan la participación ciudadana, la colaboración entre las partes y la apertura de datos públicos, entre otros.</p> <p>D4E1.: Bueno en mi caso acá desde la dirección de catastro de la Alcaldía de Valencia mi experiencia ha sido gratificante pues a pesar de todo lo que se está viviendo actualmente en el país se evidencia la motivación y las ganas de hacer las cosas bien de esta gestión de la mano del ciudadano alcalde, por ello se ve este que el ciudadano está siendo atendido. La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella esteeeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet y pues tiene que venir a solucionar en persona. También el tema de las redes sociales, por ahí el ciudadano alcalde coloca lo que se hace y los ciudadanos pueden comunicarse y pues se les responde de manera que si se está satisfaciendo sus necesidades a través del uso de las tecnologías.</p>			<p>Manejo de Tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Sistema viable de información.</p> <p>Participación del ciudadano.</p> <p>Transparencia de información</p>

Línea	Municipio Valencia	Director: Damaris Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
24 25 26 27 28 29 30 31 32 33 34 35 36 37 38 39 40 41 42 43 44 45 46 47 48			<p>2. Inv.: Según su experiencia, ¿Qué elementos han permitido o cree usted que puedan permitir en el futuro la creación de nuevos espacios, donde la participación ciudadana a través del uso de las tecnologías de información y comunicación permitan en el marco de la mejora continua, una mejor comunicación entre ciudadanos y la administración pública?</p> <p>D4E1.: mira eso es fácil, las redes sociales, definitivamente las redes sociales, es impresionante ver cómo los ciudadanos se comunican por ahí con el ciudadano alcalde y le hacen sugerencias o con la misma alcaldía, nosotros tenemos esas opciones para que los ciudadanos vean lo que se está haciendo y opinen, porque pues este es algo que va mucho más allá de la rendición de cuentas, es algo diario, nosotros atendemos a todo el mundo que venga y se le da su información y a futuro pues que te digo, la idea es crecer y mejorar claro, entonces fortalecer eso que estamos haciendo con las tecnologías y asistir así al ciudadano a través de ellas para pues satisfacer sus necesidades las que puedan tener y que claro tengan que ver con este pues lo que se hace en la alcaldía.</p> <p>3. Inv.: ¿Qué componentes piensa usted son necesarios para trazar estrategias, las cuales permitan la cooperación entre la administración local y los ciudadanos, en lo referente a la apertura de la data pública para su oportuno control social?</p> <p>D4E1.: mira la comunicación, yo pienso que si hay una buena comunicación con el ciudadano pues la verdad todo va a fluir bien y esa cooperación se dará de buena manera porque al final del día esa es la idea de nosotros aquí, escuchar al ciudadano y permitirle que participe pues y de esa manera a través de la comunicación realmente escuchar lo que necesita para así buscar satisfacer sus necesidades. Además que esto de tener una buena y sincera comunicación con el ciudadano mira pues este ayuda a realmente saber cuáles son sus necesidades por una parte como ya</p>	<p>Participación del ciudadano.</p> <p>Mejora continua.</p> <p>Cooperación entre las partes.</p> <p>Contraloría social.</p>

Línea	Municipio Valencia	Director: Damaris Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
49 50 51 52 53 54 55 56 57 58 59 60 61 62 63 64 65 66 67 68 69 70 71 72 73			<p>dije y por otra hacerle saber bien cuáles son nuestras funciones y las actividades que realizamos normalmente para que pueda ver por las redes si lo estamos haciendo o no.</p> <p>4. Inv.: ¿Cuáles elementos piensa usted han permitido o permitirán en el futuro que este municipio tenga ventajas competitivas que se traduzcan como una mejor calidad de vida para quienes hacen vida en él?</p> <p>D4E1.: bueno hasta ahora la verdad es que esta alcaldía ha estado haciendo una buena labor y particularmente con el ciudadano alcalde pues te puedo decir que hay buenas ideas para mantener y mejorar lo que es la vialidad, el alumbrado público, los servicios de aseo y de limpieza porque pues es idea de nosotros que eso es sumamente necesario para mantener el municipio en buen estado para así atraer inversión lo cual es necesario para generar puestos de trabajo y de esa manera mejorar la calidad de vida, y bueno eso eeeeste es una ventaja que tenemos y tendremos, fíjate que a pesar de todo lo que puede estar ocurriendo en el país aquí en el municipio se hacen construcciones y se está invirtiendo en la ciudad, en mantenerla bonita. Mira mejorar los accesos al aeropuerto, a la zona industrial, eso es vital, las calles, las áreas verdes, en eso tenemos desplegados operativos para limpiar caños y parques y todo eso no solo para embellecer nuestro municipio sino también por un tema de seguridad.</p> <p>5. Inv.: Para usted ¿Qué estrategias son necesarias llevar a cabo en el municipio para que su programa de gobierno logre satisfacer la calidad de los servicios ofrecidos por su administración?</p> <p>D4E1.: mira nosotros trabajamos de la mano por instrucción del ciudadano alcalde directamente con lo que es el plan de la patria, de ahí pues tenemos objetivos claros que son necesarios llevar a cabo a corto o largo plazo como por ejemplo lo es la</p>	<p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Gestión competitiva.</p> <p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un</p>

Línea	Municipio Valencia	Director: Damaris Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
74 75 76 77 78 79 80 81 82 83 84 85 86 87 88 89 90 91 92 93 94 95 96 97 98			<p>construcción de un país potencia en lo social, económico y lo político y bueno pues desde el municipio se hace lo posible por contribuir con todo esto. Una estrategia puede ser lo de la comunicación, porque mira regreso a ese punto, si uno como municipio mantiene una buena comunicación con el ciudadano este puede incluso hacer contraloría, puede darnos ideas o decir que es lo que necesitan. Que esta comunicación ojo no sea solo entre municipio y ciudadanos sino también municipio con otros municipios o hacia adentro entre los departamentos de nosotros porque la comunicación es base definitivamente para todo.</p> <p>6. Inv.: ¿Piensa usted que su gestión se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a generación de valor, es decir, satisfacción de necesidades de los ciudadanos a través de una oportuna gerencia estratégica, que integre diferentes herramientas propias de las ciencias administrativas y gerenciales?</p> <p>D4E1.: claro claro, es indiscutible como nosotros a través de las redes, de nuestra página web, todas las herramientas de las ciencias gerenciales que bien conocemos o el ciudadano alcalde nos pide llevemos a cabo logramos cumplir los objetivos de la institución de la mano con su misión y visión lo cual se traduce pues finalmente en satisfacción de necesidades de los ciudadanos. Al hablar de estrategias de nuevo nos basamos en las que emanan pues de lo que sería el plan de la patria y desde ahí más lo que es el plan de gobierno del ciudadano alcalde se construyen una serie de acciones que constituyen esas estrategias que como bien ya comenté terminan logrando, esteeee sí, eso logran satisfacer las necesidades del ciudadano que pues para eso finalmente es que estamos aquí en la alcaldía. De nuevo para cerrar la idea que he tratado de irte dando, y es la comunicación, esa es una buena estrategia, nosotros la tenemos siempre presente y estamos pensando en cómo mejorar siempre día a día eso, porque la comunicación es la base de todo, de un buen ambiente</p>	<p>asunto.</p> <p>Contraloría social.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p>

Línea	Municipio Valencia	Director: Damaris Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
99 100 101 102 103 104 105 106 107 108 109 110 111 112 113 114 115 116 117 118 119 120 121 122 123			<p>laboral, de una buena relación con otros entes y organismos de la administración pública incluso con los negocios, porque es que ese es otro asunto bien importante, mantener una buena comunicación con los negocios porque pues ellos ayudan a mejorar todo lo que ocurre dentro del municipio, dan trabajo a los ciudadanos, y proveen de bienes y servicios.</p> <p>7. Inv.: Según su criterio, ¿Cuáles elementos considera usted, le permitan generar una nueva concepción de la gerencia pública local y a través de ella romper con paradigmas establecidos por previos gerentes?</p> <p>D4E1.: mira pues de una me vienen a la mente dos cosas que pues son sumamente importante para para eso que estas preguntando, y lo son la comunicación como bien llevo ya rato diciendo y claro la participación de los ciudadanos. A ver déjame aclarar un poco la idea, cuando digo comunicación estoy básicamente diciendo o haciendo referencia a que en gestiones previas no había una buena y directa comunicación entre los ciudadanos y la alcaldía y eso es algo que ha mejorado muchísimo, mira aquí los ciudadanos vienen y la verdad es que se les da toda la información que necesiten aún así eso este en la página y no lo leyeron bien o algo por el estilo, entonces se les explica lo que necesiten y se les dice o que tienen que hacer para acceder a la información desde el portal. Por el otro lado, de ¿qué te había hablado? Ahh si, de la participación, es que claro hay municipios donde se ve que les da como miedo permitir que el pueblo se acerque y vea de cerca lo que se está haciendo o no, y aquí puede pasar no digo que no pero la meta es no dejar que eso ocurra sino si todo lo contrario, darle la entrada al pueblo para que vea y participe.</p> <p>8. Inv.: Para usted, ¿La gestión del municipio está actualizada respecto al uso de los avances tecnológicos de última generación y los incorpora al sistema integrado de</p>	<p>Generación de valor.</p> <p>Gestión estratégica integral.</p> <p>Manejo de tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Participación del ciudadano.</p>

Línea	Municipio Valencia	Director: Damaris Romero	Lugar y fecha de la entrevista Alcaldía de Valencia 19/08/2019	Palabras claves extraídas
124 125 126 127 128 129 130 131 132 133 134 135 136 137	<p>la alcaldía para brindar comunicación intra y extra muros?</p> <p>D4E1.: si claro, de hecho nuestra página web es una de las mejores sino la mejor, mira tú por ahí puedes conseguir información de la alcaldía, de nuestra misión, nuestra visión, nuestros objetivos, lo que hacemos, lo que no, nuestros objetivos incluso hay información fíjate tú lo completa que está, hay información sobre rutas urbanas, los museos que hay, la cultura, porque conchale eso es algo que no había dicho en la entrevista, y que importante es y vaya que nosotros claro de la mano con el ciudadano alcalde estamos dando prioridad y es al restablecimiento de la cultura en el municipio, algo que se había como que perdido y es tan importante para el pueblo, pero en fin, regresando a lo que me preguntaste lo del uso de las tecnologías, regreso a lo que comenté, nuestra página web está muy completa y todo el tiempo estamos actualizando la información que tenemos y los tramites que por ahí el ciudadano puede hacer en su carpeta ciudadana para que no tenga que estar viajando y venir hasta la alcaldía para hacerlos, lo cual evidentemente pues se traduce es satisfacción de sus necesidades.</p>			<p>Manejo de tecnologías de información y comunicación.</p> <p>Satisfacción de necesidades.</p> <p>Sistema viable de la información.</p>

Fuente: Gelanzé (2019)

Ahora bien, una vez definidas las palabras o frases claves de cada gerente local o como bien es llamado en lo que a metodología se refiere, informante clave, se sistematizaron dichas palabras claves bajo el enfoque cualitativo, claro, manteniendo la estructura de lo que sería el círculo hermenéutico, esto para mantener una idea de acción en lo perseguido en la investigación, que no es más que comprender el fenómeno estudiado, pero como bien se sabe, para lograrlo se necesita primero sistematizar la información conseguida, luego manejarla adecuadamente para así conseguir una adecuada categorización, que si bien es cierto, desde algunas páginas atrás en el presente texto se viene trabajando con categorías, es en el trato de la información que las mismas bien son confirmadas, desechadas o incluso se obtienen algunas que previamente no se habían discutido.

He aquí lo enriquecedor del enfoque cualitativo, donde el sujeto investigador continuamente consigue nuevas maneras de tratar la información recolectada para lograr su interpretación y comprensión del objeto estudio.

Entonces para dar continuación a la investigación, a continuación se presenta una tabla resumen por cada uno de los cuatro gerentes entrevistados como se detalla a continuación, ilustrando el número de la fila y código del protocolo de registro.

Tabla N° 16. Categorías extraídas por cada informante clave

Código de protocolo de registro: D1E1

Unidad operativa: Dirección General de la Alcaldía del Municipio Los Güayos

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
<p>Manejo de tecnologías de información y comunicación</p>	<p>Esta era una alcaldada la cual no manejaba ningunos programas en materia de tecnología que pudiera contribuir a que el ciudadano se acercara a la información. (D1E1L11-13)</p> <p>En estos instantes el alcalde difunde su información a través de las redes especialmente a través de twitter e instagram, el difunde la comunicación de todas las cosas que hace así como recibe muchas denuncias a través de estas redes. (D1E1L37-39)</p> <p>Porque aquí no existía absolutamente nada de eso, las datas, la información, incluso este las redes internas que se manejaban los software y los hardware realmente todos estaban en obsolescencia, estamos trabajando poco a poco en eso, ahorita simplemente estamos trabajando con redes. (D1E1L136-139)</p>
<p>Transparencia de información</p>	<p>Actualmente este hemos permitido a través de los consejos locales de planificación pública a través del acceso que cualquier ciudadano puede acercarse a la alcaldía y solicitar cualquier información que les permita a ellos</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>planificar desarrollar sus denuncias. (D1E1L14-16)</p> <p>El principal componente es la comunicación, la comunicación indistintamente de la vía, eso poco a poco lo hemos estado logrando porque tenemos reuniones con los representantes de los consejos comunales de todo el municipio. (D1E1L53-55)</p> <p>La idea es que permita que ese mismo manejo de información que tenemos nosotros intrainformación luego podamos llevarla, y que cualquier comunidad pueda consultar la misma información que llevamos nosotros, tanto administrativa como todo lo que tiene que ver en materia de inversión, es todo. (D1E1L140-144)</p>
Participación del ciudadano	<p>Cualquier ciudadano puede acercarse a la alcaldía y solicitar cualquier información que les permita a ellos planificar desarrollar sus denuncias y de esta manera notificarnos sobre qué necesidad debemos en la alcaldía atender, a través de la dirección de servicios públicos. (D1E1L15-18)</p> <p>Esperamos crear salas situacionales en las cuales permita que la comunidad a través de cualquier vía de comunicación informática envíe sus denuncias, envíe sus sugerencias. (D1E1L44-46)</p> <p>El criterio sería garantizar una mayor participación comúnmente hay</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>limitaciones o hay temores en permitir que el pueblo organizado participen dentro de las decisiones de la alcaldía. (D1E1L124-126)</p> <p>Mientras que se siga haciendo como se ha venido haciendo que se hace una simulación entre la participación y la decisión, por supuesto que no vamos a ser asertivos con la inversión que se hace dentro del municipio. (D1E1L129-132)</p>
<p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto (burocracia)</p>	<p>Las comunidades a través de sus consejos comunales que luego se lo plantean a los consejos locales de planificación todos sus requerimientos pues poco a poco se va armando lo que se hablaría en materia de inversión para que de esta manera el consejo local de planificación bien llamado clpp lo presente lo discutamos y se pueda aprobar recursos. (D1E1L21-25)</p> <p>Nosotros acá promovemos desde el punto de vista tributario la instalación de nuevas empresas, hay ofertas tributarias, hay descuentos, hay exoneraciones de tal manera de impulsar que las empresas se instalen en este municipio. (D1E1L70-73)</p>
<p>Gestión estratégica integral</p>	<p>Estamos comenzando a llevar acá en la alcaldía de los Güayos para el desarrollo de una gestión estratégica integral, nuestra estrategia es siempre conocer las necesidades de los ciudadanos. (D1E1L26-29)</p> <p>Se ha venido llevando de manera estratégicamente para poder atacar puntos</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	estratégicos dentro del municipio y de esa manera poco a poco irlos desarrollando, falta mucho pero creo que ya comenzamos a hacerlo. (D1E1L117-119)
Mejora continua	La búsqueda de nosotros es que en algún momento haya una comunicación más directa. (D1E1L36-37) La idea es que poco a poco vayamos afinando esa estrategia para ir mejorando el medio de comunicación. (D1E1L55-57)
Cambio de paradigma	Se buscaban las cosas demasiado específicas y especialmente que estaban alrededor de la misma alcaldía, sin embargo, a través de esta gestión hemos desarrollado de manera estratégica comprender que el municipio es un todo en donde al solucionar un espacio estamos contribuyendo de manera estratégica e interlazada a dar respuesta a todos los espacios del municipio. (D1E1L103-108)
Eficiencia en el uso de recursos	Por lo limitados que estamos en los recursos y que tantas necesidades tiene el municipio que hemos tenido que priorizar. (D1E1L42-44) Hemos podido demostrar mayor gestión, mayor respuestas, mayor inversión, especialmente a los problemas de basura, especialmente a todo lo que tiene que ver con las soluciones viales que se han venido dando y además el desarrollo que se ha venido generando dentro del municipio de llevar el municipio a una

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
(Gobernanza)	<p>ciudad. (D1E1L109-113)</p> <p>Eso es gracia a la correcta utilización de los recursos que aunque son muy escasos y a pesar de una hiperinflación que hemos llevado ahorita. (D1E1L115-117)</p> <p>En la medida que vayamos permitiendo que sean las comunidades quienes participen, quienes opinen, quienes decidan, donde y como se debe invertir, vamos a ser más asertivos en las tomas de decisiones y vamos a ser más asertivos en la inversión. (E1D1L126-129)</p>
Contraloría social	<p>Ser más oportunos en materia de control social pero nosotros desde el momento en que es aprobado el presupuesto se les entrega a las comunidades la inversión de cada uno de sus sectores y el cronograma de ejecución para que ellos de esa manera puedan estar pendientes de si se cumple o no. (D1E1L57-60)</p>
Satisfacción de necesidades del ciudadano	<p>En su desarrollo vial poco a poco ha venido ya mejorando la calidad de vida de los ciudadanos ya los guayos no es un hueco, ya los guayos no es un barrio, ya los guayos comienza a ser una ciudad. (E1D1L77-80)</p>
Generación de valor	<p>La principal estrategia es el cambio cultural ya lo comenzamos a hacer porque aquí tenemos que cambiar la cultura de las personas y comprender que ya no</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>somos un barrio sino que somos una civilización. (E1D1L84-86)</p> <p>Cambiar aquello donde nos hacían absolutamente todo sin importar el daño que causábamos porque nos lo hacían y ahora comprender que sino los cuidamos, nuestros espacios se van a deteriorar. (D1E1L91-93)</p>
Gestión competitiva	<p>Hacer una transformación cultural, pero una transformación cultural desde el punto de vista de lograr que las personas se comprometan, amen y se identifiquen con su municipio. (D1E1L95-97)</p>
Modelo viable de información	<p>Porque aquí no existía absolutamente nada de eso, las datas, la información, incluso este las redes internas que se manejaban los software y los hardware realmente todos estaban en obsolescencia, estamos trabajando poco a poco en eso, ahorita simplemente estamos trabajando con redes. (D1E1L136-140)</p>

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla N° 17. Categorías extraídas por cada informante clave

Código de protocolo de registro: D2E1

Unidad operativa: Despacho del Alcalde del Municipio San Diego.

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
<p>Manejo de tecnologías de información y comunicación</p>	<p>San Diego tubo una importante experiencia en materia de participación ciudadana y de usos de tecnología para tal fin, particularmente para el municipio la participación ciudadana contenida en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal se hizo un mecanismo abierto en términos del diagnóstico participativo con el uso de tecnología. (D2E1L9-13)</p> <p>La Alcaldía de San Diego creó eh la página web interactiva para el manejo de ehh necesidades y no solo para el manejo de necesidades sino también para el manejo de emprendimiento por ejemplo en la parte que se llama San Diego emprende, entonces cada ámbito que está incluido en el plan de desarrollo municipal, San Diego es deporte, San Diego es educación, San Diego es vialidad, San Diego es inversión. (D2E1L56-61)</p> <p>Ha reconocido la importancia del uso de nuevas tecnología y respeto hacia eh aspectos innovadores en el manejo de la gestión de ciudad que ha generado que San Diego siga siendo un municipio con ventaja comparativa importante del resto de los 13 municipios y esa ventaja comparativa obedece a la formación profesional de los gerentes que han llevado la administración de San Diego.</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>(D2E1L64-69)</p> <p>La página de la alcaldía permite el pago en línea de impuestos, la página de la alcaldía permite la determinación de los estados de cuenta, la página en línea de la alcaldía o los servicios en línea de la alcaldía permiten el manejo del catastro municipal y del pago de los impuestos que se derivan de ehh la posesión de inmuebles en el municipio de hecho hay una taquilla única que integra de manera virtual todos los requerimientos solicitados en la alcaldía. (D2E1L138-143)</p> <p>Los procesos de inscripción escolar a través de las direcciones de educación y cultura y a través de la fundación San Diego para los niños la página web permite el acceso oportuno a los planes de atención de políticas públicas para poblaciones en situación de vulnerabilidad, es decir, hay un empleo amigable, efectivo, tangible de las nuevas tecnologías y de las ciencias gerenciales a San Diego y por ende San Diego es considerada una ciudad integrada y es considerada una gerencia municipal del siglo veintiuno. (D2E1L146-153)</p>
	<p>Se sigue haciendo en la actualidad el proceso de diagnóstico participativo en la página web de la alcaldía aparece el índice de bienestar publicado, están los datos de índice de igualdad, índice de gini, construcción de la ecuación de asignación de recursos que es una herramienta bien interesante desde el punto</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Transparencia de información	<p>de vista de la parte de construcción de presupuestos participativos. (D2E1L20-25)</p> <p>Entonces se logró garantizar lo que usted plantea aquí de participación, colaboración entre las partes y apertura de datos a la ciudadanía, porque luego el presupuesto de publicaba, una vez se hacía ordenanza y la gente podía y puede ver qué porcentaje del presupuesto está distribuido en obras públicas en servicios de recreación, en mantenimiento del municipio, en servicios conexos, en vialidad, limpieza de ríos y canales, en drenaje, es decir, se puede analizar que el conjunto de necesidades este satisfecho. (D2E1L33-39)</p> <p>San Diego cuenta con una data pública de diez años de construcción del índice de bienestar humano municipal de hecho en las rendiciones de cuenta el alcalde Enzo, la alcaldesa Rosa y actualmente yo hago la presentación del índice de bienestar en el marco de diagnóstico participativo a los fines de generar ese control de lo público. (D2E1L73-77)</p>
Participación del ciudadano	Se consulta a la población a ver si los vecinos los desean mantener o los desean minimizar o los desean eh presentar. (D2E1L79-80)
Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto	Esto una vez llevado a cabo se comparte con varios departamentos a manera de todos manejar la misma información y en base a lo obtenido se siguen instrucciones establecidas para proceder. (D2E1L111-113)

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
(burocracia)	
Gestión estratégica integral	<p>Se ehhh mide con la retroalimentación que la gente manifiesta de las diferentes áreas en la cual fue disgregada la marca ciudad del municipio a los fines de determinar que existía identificación con esa marca ciudad de San Diego. (D2E1L61-63)</p> <p>Desde el gobierno del señor Enzo Escarano ha incorporado herramientas de las ciencias administrativas y gerenciales en el manejo oportuno de recursos escasos en el empleo de indicadores de gestión efectivos más allá de los que establece la ley como lo es la ecuación de asignación de recursos, la medición de desigualdad la corrección del índice por desigualdad. (D2E1L118-122)</p>
Planificación	<p>El plan operativo anual de la institución, ese poa y esa formulación de presupuesto las personas la pueden ver desde el mes de noviembre hasta todo el ejercicio del año económico siguiente, es decir, tal período se puede ver tal área de inversión, porque está separado por área de inversión, y es un proceso que a la fecha se sigue haciendo en el municipio San Diego. (D1E1L45-50)</p>
Cambio de paradigma	<p>La gerencia pública local en San Diego ha logrado romper los paradigmas de la participación ciudadana no como elementos de muchedumbre sino enlazándolo con la pregunta previa de gerencia estratégica y de administración que han permitido pues en el futuro el desarrollo de solidos programas de medición de</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	necesidades de captación y percepción de necesidades y de atención y abordaje oportuno de necesidades. (D2E1L129-134)
Eficiencia en el uso de recursos (Gobernanza)	Entonces en San Diego se construyó una ecuación de asignación de recursos, en donde el 95% del presupuesto está distribuido de acuerdo al desarrollo del índice de bienestar humano-municipal y el 5% del presupuesto se distribuye en partes iguales dentro de los 7 ámbitos de planificación que componen a la única parroquia que compone el municipio San Diego. (D2E1L28-33)
Contraloría social	El acceso evidente de la data de este lo que el municipio demanda y quiere por ejemplo en planes emblemáticos como la navidad de San Diego, los carnavales en San Diego se consulta a la población a ver si los vecinos los desean mantener o los desean minimizar o los desean eh presentar este, en en otros ámbitos de mayor austeridad pero no hay ninguna acción de la Alcaldía de San Diego en donde no exista la medición previa de los preceptores de la política pública requiere. (D2E1L77-82)
	Los manejos de necesidades o los mapas de necesidades llegan a través de correos electrónicos a las bases de datos que tiene la dirección de desarrollo social y participación ciudadana y es allí donde los sandieganos vacían el conjunto de necesidades. (D2E1L13-16) La publicación se hace de acuerdo a los lapsos, la Ley Orgánica del Poder

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Satisfacción de necesidades del ciudadano	<p>Público Municipal establece que entre los meses de Enero a Julio se establece el proceso de diagnóstico participativo, este diagnóstico participativo son las necesidades que tienen las personas, en ese mismo lapso se hace el índice de bienestar humano municipal en el mes de octubre se publican los resultados del diagnóstico y del índice y en el mes de noviembre se formula presupuesto y se formula el poai. (D2E1L39-45)</p> <p>Somos uno de los pocos municipios que tiene una planta potabilizadora ehhe de agua potable y que ha generado pues ehhe obviamente ese concepto de satisfacción de la calidad de vida en medio pues de las condiciones ehhe macro económicas que afectan al país y que desde luego no dejan de afectar el desempeño de un presupuesto como el del municipio San Diego que de tener un millón cuatrocientos mil dólares paso a tener menos de ciento sesenta mil dólares de presupuesto y esto evidentemente impacta a la gestión. (D2E1L95-102)</p> <p>Se pueden satisfacer desde la óptica de las capacidades del gobierno, planteados desde la construcción de los indicadores de calidad enlazados desde el cálculo del Índice de Bienestar. (D2E1L109-111)</p>
Generación de valor	La ehhe formación académica y profesional de su plana directiva ha permitido que San Diego tenga estándares ehhe de bienestar ostensibles y se diferencia de

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	gestiones pasadas en cuanto a la generación de valor. (D2E1L102-104)
Gestión competitiva	San Diego es el único municipio de los 14 municipios del Estado Carabobo que lleva el programa del índice de bienestar humano municipal que permite ahí la corroboración real de la evolución de un concepto tan opaco y tan oscuro como es el bienestar pero que en San Diego se ha hecho tangible a través de la determinación de varias dimensiones en el ámbito de la vida cotidiana, dimensiones de movilidad urbana, dimensiones de acceso a servicios públicos y dimensiones de constructividad en el hogar y de apoyo de la gestión local. (D2E1L86-92)
Sistema viable de información	Ha reconocido la importancia del uso de nuevas tecnología y respeto hacia eh aspectos innovadores en el manejo de la gestión de ciudad. (D2E1L64-66) San Diego podría considerarse como un municipio institucional y económicamente integrado. (D2E1L124-125) De hecho hay una taquilla única que integra de manera virtual todos los requerimientos solicitados en la alcaldía . (D2E1L142-143)

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla N° 18. Categorías extraídas por cada informante clave

Código de protocolo de registro: D3E1

Unidad operativa: Dirección de Hacienda del municipio Nagüanagüa.

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Manejo de tecnologías de información y comunicación	<p>Cuando yo llego a esta alcaldía veo que hay tecnología y herramientas pero no eran utilizadas como debe ser, todavía se maneja ehheh cuando yo entro aquí se maneja una solvencia a mano ehheh la gente viene y trae las solvencias de pago traen los bauches para poder tu liquidar. (D3E1L15-18)</p> <p>Como es posible que todavía utilicemos carpetas pero no hay nada digitalizado. No hay intranet. (D3E1L33-34)</p> <p>Es un nuevo sistema que permitirá tanto a mi como al contribuyente optimizar los procesos, que el contribuyente no venga para acá, el contribuyente no tiene nada que hacer aquí, solo cuando se tranque la cosa, de lo contrario, no tiene nada que hacer aquí, pagó, toda la solvencia y tendrá acceso al sistema desde la página web de la alcaldía. (D3E1L53-57)</p> <p>No está actualizada pero este mes con la incorporación del nuevo sistema se logrará, se harán charlas, e inducción a cada usuario. (D3E1L157-158)</p>
	<p>Bueno la contraloría social se hace día a día con las redes sociales, jejeje, el instagram que es una herramienta muy buena porque va controlando día a día,</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Transparencia de información	hora a hora, minuto a minuto toda una gestión del alcalde, toda una gestión gubernamental, toda una gestión de espacio. (D3E1L61-64)
Participación del ciudadano	<p>Este sistema que estamos creando, se llama cedafis, servicio desconcentrado de administración municipal, va a permitir que el contribuyente tenga una mayor integración con nosotros en la administración pública, es un servicio desconcentrado no es un outsourcing. (D3E1L53-57)</p> <p>Tú vas informando allí en las redes sociales todo lo que acontece en este espacio y a la vez el contribuyente o el pueblo, el ciudadano, te va diciendo, mira no, no se hizo esto, mira no aquí no hay ehhhh, te plantean la problemática, por ejemplo hay un hueco en la calle, hay un ehhh el alumbrado público, esas fotos son falsas, el mismo pueblo, te va suministrando la información. (D3E1L64-69)</p> <p>Las redes sociales también sirven para que los contribuyentes se comuniquen con nosotros y por ahí se les dé respuesta. (D3E1L97-99)</p>
Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto (burocracia)	Como puede ser posible que una dirección de hacienda, no tenga una jefatura, si esa es la vía, los reparos fiscales, entonces hay que ir de un lugar a otro para poder hacer las cosas, eso genera retrasos por todos lados. (D3E1L40-42)

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Gestión estratégica integral	<p>Para el alcalde es maravilloso el tema de instagram porque así va también evaluando su equipo de trabajo, ok, para ver si verdaderamente están haciendo el trabajo, porque va minuto a minuto, como te dije ahorita, haciendo una contraloría con el mismo pueblo, esa integración ciudadano – administración pública. (D3E1L69-73)</p>
Mejora continua	<p>Hemos ido mejorando porque las herramientas están, lo que pasa es que no las utilizan. (D3E1L18-19)</p> <p>Ahorita vamos a empezar con un nuevo sistema que se llama cedafi, que es una superintendencia de tributos municipales en donde vamos a optimizar mejores esos recursos, ok, donde el contribuyente por medio de una plataforma ehhe va a ingresar al portal, se va a registrar ehhe le va a salir su solvencia digital, que es lo que yo quiero, estamos en el siglo 21. (D3E1L25-29)</p>
	<p>Anteriormente no se podía, no había esa interacción entre el director o los directores de esta alcaldía hacia el pueblo, aquí se atiende uno a uno el que venga porque esa es la orden del ciudadano alcalde, que se atienda al contribuyente que se atienda al comerciante. (D3E1L105-109)</p> <p>De inicio le di la oportunidad a los muchachos que venían de la gestión anterior, que tenían doce, quince dieciocho, veinte años en el municipio y les dije esta</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Cambio de paradigma	<p>frase: hay que desaprender para aprender, conmigo van a desaprender para poder aprender nuevos hábitos, porque yo tengo hábitos nuevos, que han ayudado a otras gerencias donde yo he estado a dar mejor ehhhh rendimiento en el caso de nosotros una mejor recaudación. (D3E1L123-128)</p> <p>Conjuntamente con el alcalde, cambiamos la política tributaria, la pasamos de unidad tributaria a cobros en petro, el equivalente a petro oficial, no el petro fluctuante, eso fueron unos paradigmas que nosotros tuvimos que hacerlo, o lo rompíamos o lo rompíamos. (D3E1L129-132)</p>
Eficiencia en el uso de recursos (Gobernanza)	<p>Aquí no hay taquilla única, aquí cada contribuyente pasa por cada dirección a hacer sus trámites, grave error, ¿por qué? Porque se necesita, están las herramientas pero no las utilizan. (D3E1L21-23)</p>
Contraloría social	<p>Tú vas informando allí en las redes sociales todo lo que acontece en este espacio y a la vez el contribuyente o el pueblo, el ciudadano, te va diciendo, mira no, no se hizo esto, mira no aquí no hay ehhhh, te plantean la problemática, por ejemplo hay un hueco en la calle, hay un ehhh el alumbrado público, esas fotos son falsas, el mismo pueblo, te va suministrando la información. (D3E1L64-69)</p>
	<p>Comentado el software va a permitir una buena relación entre los ciudadanos y</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Generación de valor	<p>la alcaldía, eso satisfecerá porque sí sus necesidades pues porque ya de entrada no tendrán que venir hasta aquí para hacer un trámite a menos que sea así como que muy necesario. (D3E1L94-97)</p> <p>Porque la metodología que yo uso no es la fuerza sino la inteligencia, es el saber comunicarse, es una comunicación efectiva, siempre le vivo diciendo, le vivo preguntando y tu mama como sigue, osea ese tipo de detalles a los muchachos, tiene que implementarse en las otras direcciones en los otros organismos porque los mismos muchachos hacen que el trabajo, a pesar que no ganan muy bien, gana pero no gana muy bien, porque ahorita no hay sueldo que aguante esta vida que uno lleva, entonces con pocas cosas con el trabajador conchale una manera efectiva. (D3E1L138-145)</p>
Gestión competitiva	<p>El software que vamos a incorporar, además la seguridad, sin seguridad no hay calidad de vida, sin alumbrado público, osea la gente tiene que darle sensación de seguridad para poder estar en la calle, para poder ehh visitar los espacios que cuenta el municipio de esparcimiento me entiende, si hay una ciudad opacada, oscura, la gente no va a salir, la gente se va a ir más bien, no van a querer los inversionistas valga la redundancia invertir ni un centavo de dólar en este municipio. (D3E1L77-83)</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Sistema viable de información	<p>Aquí no hay taquilla única, aquí cada contribuyente pasa por cada dirección a hacer sus trámites, grave error, ¿por qué? Porque se necesita, están las herramientas pero no las utilizan. (D3E1L21-23)</p> <p>No está actualizada pero este mes con la incorporación del nuevo sistema se logrará, se harán charlas, e inducción a cada usuario. (D3E1L157-158)</p>

Fuente: Gelanzé (2019)

Tabla N° 19. Categorías extraídas por cada informante clave

Código de protocolo de registro: D2E1

Unidad operativa: Dirección de Catastro del municipio Valencia.

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Manejo de tecnologías de información y comunicación	<p>La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella esteeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet. (D4E1L15-20)</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>Aquí los ciudadanos vienen y la verdad es que se les da toda la información que necesiten aun así eso este en la página y no lo leyeron bien o algo por el estilo, entonces se les explica lo que necesiten y se les dice o que tienen que hacer para acceder a la información desde el portal. (D4E1L113-116)</p> <p>De hecho nuestra página web es una de las mejores sino la mejor, mira tú por ahí puedes conseguir información de la alcaldía, de nuestra misión, nuestra visión, nuestros objetivos, lo que hacemos, lo que no, nuestros objetivos incluso hay información fíjate tú lo completa que está, hay información sobre rutas urbanas, los museos que hay, la cultura. (D4E1L125-129)</p>
Transparencia de información	También el tema de las redes sociales, por ahí el ciudadano alcalde coloca lo que se hace. (D4E1L21-22)
Participación del ciudadano	<p>Los ciudadanos pueden comunicarse y pues se les responde de manera que si se está satisfaciendo sus necesidades a través del uso de las tecnologías. (D4E1L22-23)</p> <p>Las redes sociales, definitivamente las redes sociales, es impresionante ver cómo los ciudadanos se comunican por ahí con el ciudadano alcalde y le hacen sugerencias o con la misma alcaldía. (D4E1L29-31)</p> <p>De la participación, es que claro hay municipios donde se ve que les da como</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	<p>miedo permitir que el pueblo se acerque y vea de cerca lo que se está haciendo o no, y aquí puede pasar no digo que no pero la meta es no dejar que eso ocurra sino si todo lo contrario, darle la entrada al pueblo para que vea y participe. (D4E1L117-121)</p>
<p>Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto (burocracia)</p>	<p>Mira nosotros trabajamos de la mano por instrucción del ciudadano alcalde directamente con lo que es el plan de la patria, de ahí pues tenemos objetivos claros que son necesarios llevar a cabo a corto o largo plazo como por ejemplo lo es la construcción de un país potencia en lo social, económico y lo político y bueno pues desde el municipio se hace lo posible por contribuir con todo esto. (D4E1L71-75)</p> <p>Que esta comunicación ojo no sea solo entre municipio y ciudadanos sino también municipio con otros municipios o hacia adentro entre los departamentos de nosotros porque la comunicación es base definitivamente para todo. (D4E1L78-81)</p>
<p>Gestión estratégica integral</p>	<p>La comunicación como bien llevo ya rato diciendo y claro la participación de los ciudadanos. (D4E1L108-109)</p> <p>En gestiones previas no había una buena y directa comunicación entre los ciudadanos y la alcaldía y eso es algo que ha mejorado muchísimo (D4E1L111-</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	113)
Mejora continua	A futuro pues que te digo, la idea es crecer y mejorar claro, entonces fortalecer eso que estamos haciendo con las tecnologías y asistir así al ciudadano a través de ellas para pues satisfacer sus necesidades las que puedan tener y que claro tengan que ver con este pues lo que se hace en la alcaldía. (D4E1L34-38)
Cooperación entre las partes	Mira la comunicación, yo pienso que si hay una buena comunicación con el ciudadano pues la verdad todo va a fluir bien y esa cooperación se dará de buena manera porque al final del día esa es la idea de nosotros aquí, escuchar al ciudadano y permitirle que participe pues y de esa manera a través de la comunicación realmente escuchar lo que necesita para así buscar satisfacer sus necesidades. (D4E1L42-46)
Contraloría social	Tener una buena y sincera comunicación con el ciudadano mira pues este ayuda a realmente saber cuáles son sus necesidades por una parte como ya dije y por otra hacerle saber bien cuáles son nuestras funciones y las actividades que realizamos normalmente para que pueda ver por las redes si lo estamos haciendo o no. (D4E1L47-51) Si uno como municipio mantiene una buena comunicación con el ciudadano este puede incluso hacer contraloría, puede darnos ideas o decir que es lo que

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	necesitan. (D4E1L76-78)
Satisfacción de necesidades del ciudadano	<p>Hay buenas ideas para mantener y mejorar lo que es la vialidad, el alumbrado público, los servicios de aseo y de limpieza porque pues es idea de nosotros que eso es sumamente necesario para mantener el municipio en buen estado para así atraer inversión. (D4E1L56-60)</p> <p>Nosotros claro de la mano con el ciudadano alcalde estamos dando prioridad y es al restablecimiento de la cultura en el municipio, algo que se había como que perdido y es tan importante para el pueblo. (D4E1L130-133)</p>
Generación de valor	<p>Porque la comunicación es la base de todo, de un buen ambiente laboral, de una buena relación con otros entes y organismos de la administración pública incluso con los negocios, porque es que ese es otro asunto bien importante, mantener una buena comunicación con los negocios porque pues ellos ayudan a mejorar todo lo que ocurre dentro del municipio, dan trabajo a los ciudadanos, y proveen de bienes y servicios. (D4E1L98-103)</p>
	<p>Es una ventaja que tenemos y tendremos, fíjate que a pesar de todo lo que puede estar ocurriendo en el país aquí en el municipio se hacen construcciones y se está invirtiendo en la ciudad, en mantenerla bonita. Mira mejorar los accesos al aeropuerto, a la zona industrial, eso es vital, las calles, las áreas verdes, en eso</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
Gestión competitiva	<p>tenemos desplegados operativos para limpiar caños y parques y todo eso no solo para embellecer nuestro municipio sino también por un tema de seguridad. (D4E1L61-67)</p> <p>La comunicación como bien llevo ya rato diciendo y claro la participación de los ciudadanos. (D4E1L108-109)</p> <p>En gestiones previas no había una buena y directa comunicación entre los ciudadanos y la alcaldía y eso es algo que ha mejorado muchísimo. (D4E1L111-113)</p>
Sistema viable de información	<p>La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella esteeeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet. (D4E1L15-20)</p> <p>Uso de las tecnologías, regreso a lo que comenté, nuestra página web está muy completa y todo el tiempo estamos actualizando la información que tenemos y los tramites que por ahí el ciudadano puede hacer en su carpeta ciudadana para que no tenga que estar viajando y venir hasta la alcaldía para hacerlos, lo cual</p>

Palabras claves extraídas	Descripción de las palabras claves
	evidentemente pues se traduce es satisfacción de sus necesidades. (D4E1L133-137)

Fuente: Gelanzé (2019)

Ahora bien, una vez sistematizada la información obtenida sobre las entrevistas realizadas a cada uno de los informantes clave, en aras de hacer un adecuado uso de la misma, se procedió a comparar en la tabla No.20, la extracción de las palabras claves de estudio por cada uno de los informantes según su número de registro establecido previamente y con el cual se ha venido trabajando. Esto con la intención de mantener la estructura de lo que sería en círculo hermenéutico bajo el enfoque cualitativo, para así lograr la siguiente meta propuesta por el investigador la cuál es interpretar la realidad estudiada.

Tabla No.20 Comparación de los informantes clave por categorías de estudio.

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Manejo de Tecnologías de información y comunicación.	Esta era una alcaldada la cual no manejaba ningunos programas en materia de tecnología que pudiera contribuir a que el ciudadano se acercara a la información	San Diego tubo una importante experiencia en materia de participación ciudadana y de usos de tecnología para tal fin, particularmente para el municipio la participación ciudadana contenida en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal se hizo	Cuando yo llego a esta alcaldía veo que hay tecnología y herramientas pero no eran utilizadas como debe ser, todavía se maneja ehhe cuando yo entro aquí se maneja una solvencia a mano ehhhh la	La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella esteeeeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus

<p>(D1E1L11-13)</p> <p>En estos instantes el alcalde difunde su información a través de las redes especialmente a través de twitter e instagram, el difunde la comunicación de todas las cosas que hace así como recibe muchas denuncias a través de estas redes.</p> <p>(D1E1L37-39)</p> <p>Porque aquí no existía</p>	<p>un mecanismo abierto en términos del diagnóstico participativo con el uso de tecnología.</p> <p>(D2E1L9-13)</p> <p>La Alcaldía de San Diego creó eh la página web interactiva para el manejo de eh necesidades y no solo para el manejo de necesidades sino también para el manejo de emprendimiento por ejemplo en la parte que se llama San Diego emprende, entonces cada ámbito que está incluido en el plan de desarrollo municipal, San</p>	<p>gente viene y trae las solvencias de pago traen los bauches para poder tu liquidar.</p> <p>(D3E1L15-18)</p> <p>Como es posible que todavía utilicemos carpetas pero no hay nada digitalizado. No hay intranet.</p> <p>(D3E1L33-34)</p> <p>Es un nuevo sistema que permitirá tanto a mi como al contribuyente optimizar los procesos, que el contribuyente no venga para acá, el</p>	<p>trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet.</p> <p>(D4E1L15-20)</p> <p>Aquí los ciudadanos vienen y la verdad es que se les da toda la información que necesiten aun así eso este en la página y no lo leyeron bien o algo por el estilo, entonces se les explica lo que</p>
---	---	--	---

	<p>absolutamente nada de eso, las datas, la información, incluso este las redes internas que se manejaban los software y los hardware realmente todos estaban en obsolescencia, estamos trabajando poco a poco en eso, ahorita simplemente estamos trabajando con redes. (D1E1L136-139)</p>	<p>Diego es deporte, San Diego es educación, San Diego es vialidad, San Diego es inversión. (D2E1L56-61)</p> <p>Ha reconocido la importancia del uso de nuevas tecnología y respeto hacia eh aspectos innovadores en el manejo de la gestión de ciudad que ha generado que San Diego siga siendo un municipio con ventaja comparativa importante del resto de los 13 municipios y esa ventaja comparativa obedece a la formación</p>	<p>contribuyente no tiene nada que hacer aquí, solo cuando se tranque la cosa, de lo contrario, no tiene nada que hacer aquí, pagó, toda la solvencia y tendrá acceso al sistema desde la página web de la alcaldía. (D3E1L53-57)</p> <p>No está actualizada pero este mes con la incorporación del nuevo sistema se logrará, se harán charlas, e inducción a cada usuario.</p>	<p>necesiten y se les dice o que tienen que hacer para acceder a la información desde el portal. (D4E1L113-116)</p> <p>De hecho nuestra página web es una de las mejores sino la mejor, mira tú por ahí puedes conseguir información de la alcaldía, de nuestra misión, nuestra visión, nuestros objetivos, lo que hacemos, lo que no, nuestros objetivos</p>
--	---	--	---	---

		<p>profesional de los gerentes que han llevado la administración de San Diego. (D2E1L64-69)</p> <p>La página de la alcaldía permite el pago en línea de impuestos, la página de la alcaldía permite la determinación de los estados de cuenta, la página en línea de la alcaldía o los servicios en línea de la alcaldía permiten el manejo del catastro municipal y del pago de los impuestos que se derivan de ehh la posesión de inmuebles en el municipio de hecho hay una</p>	(D3E1L157-158)	<p>incluso hay información fíjate tú lo completa que está, hay información sobre rutas urbanas, los museos que hay, la cultura. (D4E1L125-129)</p>
--	--	--	----------------	--

		<p>taquilla única que integra de manera virtual todos los requerimientos solicitados en la alcaldía.</p> <p>(D2E1L138-143)</p> <p>Los procesos de inscripción escolar a través de las direcciones de educación y cultura y a través de la fundación San Diego para los niños la página web permite el acceso oportuno a los planes de atención de políticas públicas para poblaciones en situación de vulnerabilidad, es decir, hay un empleo amigable, efectivo, tangible de las nuevas tecnologías y de</p>		
--	--	---	--	--

		las ciencias gerenciales a San Diego y por ende San Diego es considerada una ciudad integrada y es considerada una gerencia municipal del siglo veintiuno. (D2E1L146-153)		
Interpretación – Razonamiento				
<p>No existe una idea clara del alcance del uso de la tecnología en la administración pública local, no se discute sobre la comunicación interdepartamental entre gobiernos o para con el ciudadano de manera instantánea a excepción de las redes sociales digitales y el contenido que por allí se comparte, lo cual en aras de la integración actual que existe entre la sociedad y estos elementos que han pasado a formar parte de la cultura, es algo que definitivamente debe ser tomado en cuenta pero teniendo siempre en consideración . Hay recursos tecnológicos pero por no ser de última generación no se están utilizando acorde sus capacidades para eventualmente brindar satisfacción de necesidades de los ciudadanos.</p>				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Transparencia de información.	Actualmente este hemos permitido a través de los consejos locales de	Se sigue haciendo en la actualidad el proceso de diagnóstico participativo en la página web de la	Bueno la contraloría social se hace día a día con las redes sociales,	También el tema de las redes sociales, por ahí el ciudadano

	<p>planificación pública a través del acceso que cualquier ciudadano puede acercarse a la alcaldía y solicitar cualquier información que les permita a ellos planificar desarrollar sus denuncias. (D1E1L14-16)</p> <p>El principal componente es la comunicación, la comunicación indistintamente</p>	<p>alcaldía aparece el índice de bienestar publicado, están los datos de índice de igualdad, índice de gini, construcción de la ecuación de asignación de recursos que es una herramienta bien interesante desde el punto de vista de la parte de construcción de presupuestos participativos. (D2E1L20-25)</p> <p>Entonces se logró garantizar lo que usted plantea aquí de participación, colaboración entre las partes y apertura de datos a la ciudadanía, porque luego el presupuesto de publicaba, una vez se hacía ordenanza</p>	<p>jejeje, el instagram que es una herramienta muy buena porque va controlando día a día, hora a hora, minuto a minuto toda una gestión del alcalde, toda una gestión gubernamental, toda una gestión de espacio. (D3E1L61-64)</p>	<p>alcalde coloca lo que se hace. (D4E1L21-22)</p>
--	--	---	--	--

	<p>nte de la vía, eso poco a poco lo hemos estado logrando porque tenemos reuniones con los representante s de los consejos comunales de todo el municipio. (D1E1L53-55) La idea es que permita que ese mismo manejo de información que tenemos nosotros intrainformación luego podamos llevarla, y</p>	<p>y la gente podía y puede ver qué porcentaje del presupuesto está distribuido en obras públicas en servicios de recreación, en mantenimiento del municipio, en servicios conexos, en vialidad, limpieza de ríos y canales, en drenaje, es decir, se puede analizar que el conjunto de necesidades este satisfecho. (D2E1L33-39) San Diego cuenta con una data pública de diez años de construcción del índice de bienestar humano municipal de hecho en las rendiciones de</p>		
--	---	--	--	--

	<p>que cualquier comunidad pueda consultar la misma información que llevamos nosotros, tanto administrativo como todo lo que tiene que ver en materia de inversión, es todo.</p> <p>(D1E1L140-144)</p>	<p>cuenta el alcalde Enzo, la alcaldesa Rosa y actualmente yo hago la presentación del índice de bienestar en el marco de diagnóstico participativo a los fines de generar ese control de lo público.</p> <p>(D2E1L73-77)</p>		
--	--	---	--	--

Interpretación – Razonamiento

La transparencia se está viendo reflejada a través de la memoria y cuenta del gobierno local con apoyo de las redes sociales donde se afirma se presentan los avances de los objetivos propuestos por la gerencia municipal. No hay idea o intención clara de mostrar data de manera instantánea conforme se va generando información para con los ciudadanos, o al menos de manera continua en vez de esperar la entrega de la memoria y cuenta la cual por ley se hace una vez al año en los lapsos establecidos.

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Participación del ciudadano.	Cualquier ciudadano puede acercarse a la alcaldía y solicitar cualquier información que les permita a ellos planificar desarrollar sus denuncias y de esta manera notificarnos sobre qué necesidad debemos en la alcaldía atender, a través de la dirección de servicios	Se consulta a la población a ver si los vecinos los desean mantener o los desean minimizar o los desean eh presentar. (D2E1L79-80)	Este sistema que estamos creando, se llama cedafis, servicio desconcentrado de administración municipal, va a permitir que el contribuyente tenga una mayor integración con nosotros en la administración pública, es un servicio desconcentrado no es un outsourcing. Tú vas informando allí en las redes sociales todo lo que acontece en	Los ciudadanos pueden comunicarse y pues se les responde de manera que si se está satisfaciendo sus necesidades a través del uso de las tecnologías. (D4E1L22-23) Las redes sociales, definitivamente las redes sociales, es impresionant e ver cómo los ciudadanos se comunican

	<p>públicos. (D1E1L15-18) Esperamos crear salas situacionales en las cuales permita que la comunidad a través de cualquier vía de comunicación informática envíe sus denuncias, envíe sus sugerencias. (D1E1L44-46) El criterio sería garantizar una mayor participación comúnmente hay limitaciones o hay</p>		<p>este espacio y a la vez el contribuyente o el pueblo, el ciudadano, te va diciendo, mira no, no se hizo esto, mira no aquí no hay ehhhh, te plantean la problemática, por ejemplo hay un hueco en la calle, hay un ehhh el alumbrado público, esas fotos son falsas, el mismo pueblo, te va suministrando la información. (D3E1L64-69) Las redes sociales también sirven para que los contribuyentes</p>	<p>por ahí con el ciudadano alcalde y le hacen sugerencias o con la misma alcaldía. (D4E1L29-31) De la participación, es que claro hay municipios donde se ve que les da como miedo permitir que el pueblo se acerque y vea de cerca lo que se está haciendo o no, y aquí puede pasar no digo que no pero la meta es no dejar que eso</p>
--	--	--	---	---

	<p>temores en permitir que el pueblo organizado participen dentro de las decisiones de la alcaldía. (D1E1L124-126)</p> <p>Mientras que se siga haciendo como se ha venido haciendo que se hace una simulación entre la participación y la decisión, por supuesto que no vamos a ser asertivos con la inversión que se hace dentro del municipio.</p>		<p>se comuniquen con nosotros y por ahí se les dé respuesta. (D3E1L97-99)</p>	<p>ocurra sino si todo lo contrario, darle la entrada al pueblo para que vea y participe. (D4E1L117-121)</p>
--	--	--	---	--

	(D1E1L129-132)			
Interpretación – Razonamiento				
<p>La participación del ciudadano se evidencia cuando el mismo se acerca a la alcaldía más no necesariamente a través de medios tecnológicos fuera de las redes sociales donde se asegura son subidas imágenes sobre el acontecer diario y las obras que están siendo ejecutadas por el gobierno local o que serán llevadas a cabo, luego a través de la sección de comentarios, en las mencionadas redes sociales digitales los ciudadanos pueden opinar sobre lo que están evidenciando respecto al cumplimiento o no de lo realizado y sobre cualquier otro asunto que el ciudadano crea conveniente.</p> <p>El reto está en la respuesta que se pueda dar ante el volumen de interacciones que pueda tener el posteo de una información en particular y la retroalimentación que se obtenga del mismo, o el método para recoger información.</p>				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.	Las comunidades a través de sus consejos comunales que luego se lo plantean a los consejos locales de planificación todos sus requerimientos pues poco a poco se va	Esto una vez llevado a cabo se comparte con varios departamentos a manera de todos manejar la misma información y en base a lo obtenido se siguen instrucciones	Mira nosotros trabajamos de la mano por instrucción del ciudadano alcalde directamente con lo que es el plan de la patria, de ahí pues tenemos objetivos claros que son	Mira nosotros trabajamos de la mano por instrucción del ciudadano alcalde directamente con lo que es el plan de la patria, de ahí pues tenemos objetivos claros que son

	<p>armando lo que se hablaría en materia de inversión para que de esta manera el consejo local de planificación bien llamado clpp lo presente lo discutamos y se pueda aprobar recursos. (D1E1L21-25)</p> <p>Nosotros acá promovemos desde el punto de vista tributario la instalación de nuevas empresas, hay ofertas tributarias, hay descuentos, hay exoneraciones de tal manera de impulsar que las</p>	<p>establecidas para proceder. (D2E1L111-113)</p>	<p>necesarios llevar a cabo a corto o largo plazo como por ejemplo lo es la construcción de un país potencia en lo social, económico y lo político y bueno pues desde el municipio se hace lo posible por contribuir con todo esto. (D4E1L71-75)</p> <p>Que esta comunicación ojo no sea solo entre municipio y ciudadanos sino también municipio con otros municipios o</p>	<p>necesarios llevar a cabo a corto o largo plazo como por ejemplo lo es la construcción de un país potencia en lo social, económico y lo político y bueno pues desde el municipio se hace lo posible por contribuir con todo esto. (D4E1L71-75)</p> <p>Que esta comunicación ojo no sea solo entre municipio y ciudadanos sino también municipio con otros municipios o</p>
--	---	---	--	--

	empresas se instalen en este municipio. (D1E1L70-73)		hacia adentro entre los departamentos de nosotros porque la comunicación es base definitivamente para todo. (D4E1L78-81)	hacia adentro entre los departamentos de nosotros porque la comunicación es base definitivamente para todo. (D4E1L78-81)
Interpretación – Razonamiento				
<p>La burocracia está caracterizada por procedimientos centralizados, la jerarquía priva ante todo lo demás y se suman a los procedimientos inherentes de la gerencia local los procesos y procedimientos que deben llevar los consejos comunales y estos a su vez con los consejos locales de planificación donde se presume los ciudadanos organizados proponen ideas y aclaran sus necesidades como grupo organizado.</p> <p>La comunicación efectiva es un elemento clave en los procesos y procedimientos.</p>				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Gestión estratégica integral.	Estamos comenzando a llevar acá en la alcaldía de los Güayos para el desarrollo de una gestión	Se ehhe mide con la retroalimentación que la gente manifiesta de las diferentes áreas en la cual fue disgregada la marca ciudad del	Para el alcalde es maravilloso el tema de instagram porque así va también evaluando su equipo de trabajo, ok, para	La comunicación como bien llevo ya rato diciendo y claro la participación de los ciudadanos.

	<p>estratégica integral, nuestra estrategia es siempre conocer las necesidades de los ciudadanos. (D1E1L26-29) Se ha venido llevando de manera estratégica para poder atacar puntos estratégicos dentro del municipio y de esa manera poco a poco irlos desarrollando, falta mucho pero creo que ya comenzamos</p>	<p>municipio a los fines de determinar que existía identificación con esa marca ciudad de San Diego. (D2E1L61-63) Desde el gobierno del señor Enzo Escarano ha incorporado herramientas de las ciencias administrativas y gerenciales en el manejo oportuno de recursos escasos en el empleo de indicadores de gestión efectivos más allá de los que establece la ley como lo es la ecuación de asignación de recursos, la medición de</p>	<p>ver si verdaderamente están haciendo el trabajo, porque va minuto a minuto, como te dije ahorita, haciendo una contraloría con el mismo pueblo, esa integración ciudadano – administración pública. (D3E1L69-73)</p>	<p>(D4E1L108-109) En gestiones previas no había una buena y directa comunicación entre los ciudadanos y la alcaldía y eso es algo que ha mejorado muchísimo (D4E1L111-113)</p>
--	--	--	---	--

	a hacerlo. (D1E1L117-119)	desigualdad la corrección del índice por desigualdad. (D2E1L118-122)		
Interpretación – Razonamiento				
<p>Conocer las necesidades de los ciudadanos se presenta como una parte fundamental en la gestión, lo cual se obtiene a través de una comunicación efectiva, bien se esté llevando o se aspire conseguir en el futuro a través de la implementación de recursos tecnológicos que lo permitan. Todo con el fin de lograr satisfacer las necesidades de los ciudadanos. La transparencia de datos, participación y cooperación entre las partes como elementos fundamentales de la gestión estratégica integral es algo que se dice saber y sobre lo cual se espera accionar pero no hay claros ejemplos de ello.</p>				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Mejora continua.	<p>La búsqueda de nosotros es que en algún momento haya una comunicación más directa. (D1E1L36-37)</p> <p>La idea es que poco a poco vayamos afinando esa estrategia para ir</p>		<p>Hemos ido mejorando porque las herramientas están, lo que pasa es que no las utilizan. (D3E1L18-19)</p> <p>Ahorita vamos a empezar con un nuevo sistema que se llama cedafi, que es una superintendencia</p>	<p>A futuro pues que te digo, la idea es crecer y mejorar claro, entonces fortalecer eso que estamos haciendo con las tecnologías y asistir así al ciudadano a través de ellas para pues satisfacer sus</p>

	mejorando el medio de comunicación. (D1E1L55-57)		de tributos municipales en donde vamos a optimizar mejores esos recursos, ok, donde el contribuyente por medio de una plataforma ehhh va a ingresar al portal, se va a registrar ehhh le va a salir su solvencia digital, que es lo que yo quiero, estamos en el siglo 21. (D3E1L25-29)	necesidades las que puedan tener y que claro tengan que ver con este pues lo que se hace en la alcaldía. (D4E1L34-38)
--	---	--	--	--

Interpretación – Razonamiento

Se persigue conseguir una comunicación directa entre las partes y por encima de todo que sea directa.

Se aclara contar con herramientas para poner en práctica mejoras que permitan fortalecer, agregar valor, productividad y resultados a la gestión pública local más están siendo subutilizadas lo cual evita que se puedan alcanzar tales fines.

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Eficiencia en el uso de recursos.	Por lo limitados que estamos en los recursos y que tantas necesidades tiene el municipio que hemos tenido que priorizar. (D1E1L42-44) Hemos podido demostrar mayor gestión, mayor respuestas, mayor inversión, especialmente a los problemas de basura, especialmente a todo lo que tiene que ver con las soluciones viales que se	Entonces en San Diego se construyó una ecuación de asignación de recursos, en donde el 95% del presupuesto está distribuido de acuerdo al desarrollo del índice de bienestar humano-municipal y el 5% del presupuesto se distribuye en partes iguales dentro de los 7 ámbitos de planificación que componen a la única parroquia que compone el municipio San	Aquí no hay taquilla única, aquí cada contribuyente pasa por cada dirección a hacer sus trámites, grave error, ¿por qué? Porque se necesita, están las herramientas pero no las utilizan. (D3E1L21-23)	

	<p>han venido dando y además el desarrollo que se ha venido generando dentro del municipio de llevar el municipio a una ciudad.</p> <p>(D1E1L109-113)</p> <p>Eso es gracia a la correcta utilización de los recursos que aunque son muy escasos y a pesar de una hiperinflación que hemos llevado ahorita.</p> <p>(D1E1L115-117)</p> <p>En la medida que vayamos permitiendo que sean las</p>	<p>Diego.</p> <p>(D2E1L28-33)</p>		
--	---	-----------------------------------	--	--

	<p>comunidades quienes participen, quienes opinen, quienes decidan, donde y como se debe invertir, vamos a ser más asertivos en las tomas de decisiones y vamos a ser más asertivos en la inversión. (E1D1L126-129)</p>			
Interpretación – Razonamiento				
<p>Las limitaciones actuales en materia de recursos ante tantas necesidades que tiene el municipio, se ha tenido que tenido que priorizar el uso de los mismos en aras de maximizar su uso puesto que son escasos para así lograr satisfacer la mayor cantidad de necesidades. Esto se está logrando por ejemplo a través de la construcción de la ecuación de asignación de recursos, de manera de distribuir el presupuesto en partes iguales dentro de los ámbitos de planificación que componen el municipio.</p>				

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Contraloría social.	Ser más oportunos en materia de control social pero nosotros desde el momento en que es aprobado el presupuesto se les entrega a las comunidades la inversión de cada uno de sus sectores y el cronograma de ejecución para que ellos de esa manera puedan estar pendientes de si se cumple o no. (D1E1L57-60)	El acceso evidente de la data de este lo que el municipio demanda y quiere por ejemplo en planes emblemáticos como la navidad de San Diego, los carnavales en San Diego se consulta a la población a ver si los vecinos los desean mantener o los desean minimizar o los desean eh presentar este, en otros ámbitos de	Tú vas informando allí en las redes sociales todo lo que acontece en este espacio y a la vez el contribuyente o el pueblo, el ciudadano, te va diciendo, mira no, no se hizo esto, mira no aquí no hay ehhhh, te plantean la problemática, por ejemplo hay un hueco en la calle, hay un ehhh el alumbrado público, esas fotos son falsas, el mismo pueblo, te va	Tener una buena y sincera comunicación con el ciudadano mira pues este ayuda a realmente saber cuáles son sus necesidades por una parte como ya dije y por otra hacerle saber bien cuáles son nuestras funciones y las actividades que realizamos normalmente para que pueda ver por las redes si lo estamos

		<p>mayor austeridad pero no hay ninguna acción de la Alcaldía de San Diego en donde no exista la medición previa de los preceptores de la política pública requiere. (D2E1L77-82)</p>	<p>suministrando la información. (D3E1L64-69)</p>	<p>haciendo o no. (D4E1L47-51) Si uno como municipio mantiene una buena comunicación con el ciudadano este puede incluso hacer contraloría, puede darnos ideas o decir que es lo que necesitan. (D4E1L76-78)</p>
Interpretación – Razonamiento				
<p>La ciudadanía no organizada desea ser escuchada, desea verificar si los planes y actividades puestas en marcha por el gobierno local se cumplen, se llevan a cabo de acuerdo a lo prometido, si la inversión en las mismas representa el avance y/o culminación de obras y es la intención de los gobiernos de acuerdo a lo expresado por los gerentes municipales lograrlo, más sin embargo, no se ha roto el paradigma de compartir la información conforme la misma es obtenida y esto es de vital importancia para alcanzar el cometido.</p>				

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Satisfacción de necesidades.	En su desarrollo vial poco a poco ha venido ya mejorando la calidad de vida de los ciudadanos ya los guayos no es un hueco, ya los guayos no es un barrio, ya los guayos comienza a ser una ciudad. (E1D1L77-80)	Los manejos de necesidades o los mapas de necesidades llegan a través de correos electrónicos a las bases de datos que tiene la dirección de desarrollo social y participación ciudadana y es allí donde los sandieganos vacían el conjunto de necesidades. (D2E1L13-16) La publicación se hace de acuerdo a los lapsos, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal establece que entre los meses de Enero a Julio se establece el proceso de diagnóstico participativo, este diagnóstico		Hay buenas ideas para mantener y mejorar lo que es la vialidad, el alumbrado público, los servicios de aseo y de limpieza porque pues es idea de nosotros que eso es sumamente necesario para mantener el municipio en buen estado para así atraer inversión. (D4E1L56-60) Nosotros claro de la mano con el ciudadano alcalde estamos dando prioridad y es al

		<p>participativo son las necesidades que tienen las personas, en ese mismo lapso se hace el índice de bienestar humano municipal en el mes de octubre se publican los resultados del diagnóstico y del índice y en el mes de noviembre se formula presupuesto y se formula el poai. (D2E1L39-45)</p> <p>Somos uno de los pocos municipios que tiene una planta potabilizadora ehhe de agua potable y que ha generado pues ehhe obviamente ese concepto de satisfacción de la calidad de vida en medio pues de las condiciones ehhe macro económicas que afectan al país y</p>		<p>restablecimiento de la cultura en el municipio, algo que se había como que perdido y es tan importante para el pueblo. (D4E1L130-133)</p>
--	--	---	--	--

		<p>que desde luego no dejan de afectar el desempeño de un presupuesto como el del municipio San Diego que de tener un millón cuatrocientos mil dólares paso a tener menos de ciento sesenta mil dólares de presupuesto y esto evidentemente impacta a la gestión. (D2E1L95-102)</p> <p>Se pueden satisfacer desde la óptica de las capacidades del gobierno, planteados desde la construcción de los indicadores de calidad enlazados desde el cálculo del Índice de Bienestar. (D2E1L109-111)</p>		
Interpretación – Razonamiento				
<p>Los manejos de necesidades o los mapas de necesidades llegan a través de correos electrónicos en líneas generales, de la misma forma se tiene una visión de lo que el ciudadano necesita incluso sin una clara colaboración entre las partes y por ende toma de decisiones unilaterales en donde se busca satisfacer necesidades no cubiertas</p>				

y que antes si lo eran como por ejemplo el alumbrado público y algunas otras en la búsqueda de alcanzar el mejoramiento de la imagen del municipio.

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
<p>Generación de valor.</p>	<p>La principal estrategia es el cambio cultural ya lo comenzamos a hacer porque aquí tenemos que cambiar la cultura de las personas y comprender que ya no somos un barrio sino que somos una civilización. (E1D1L84-86) Cambiar aquello donde nos hacían absolutamente todo sin importar el daño que</p>	<p>La ehh formación académica y profesional de su plana directiva ha permitido que San Diego tenga estándares ehh de bienestar ostensibles y se diferencia de gestiones pasadas en cuanto a la generación de valor. (D2E1L102-104)</p>	<p>Comentado el software va a permitir una buena relación entre los ciudadanos y la alcaldía, eso satisfacerá porque sí sus necesidades pues porque ya de entrada no tendrán que venir hasta aquí para hacer un trámite a menos que sea así como que muy necesario. (D3E1L94-97) Porque la metodología que yo uso no es la fuerza sino la inteligencia, es el saber</p>	<p>Porque la comunicación es la base de todo, de un buen ambiente laboral, de una buena relación con otros entes y organismos de la administración pública incluso con los negocios, porque es que ese es otro asunto bien importante, mantener una buena comunicación con los negocios porque pues</p>

	<p>causábamos porque nos lo hacían y ahora comprender que sino los cuidamos, nuestros espacios se van a deteriorar. (D1E1L91-93)</p>		<p>comunicarse, es una comunicación efectiva, siempre le vivo diciendo, le vivo preguntando y tu mama como sigue, osea ese tipo de detalles a los muchachos, tiene que implementarse en las otras direcciones en los otros organismos porque los mismos muchachos hacen que el trabajo, a pesar que no ganan muy bien, gana pero no gana muy bien, porque ahorita no hay sueldo que aguante esta vida que uno lleva, entonces con pocas cosas con el</p>	<p>ellos ayudan a mejorar todo lo que ocurre dentro del municipio, dan trabajo a los ciudadanos, y proveen de bienes y servicios. (D4E1L98-103)</p>
--	--	--	--	---

			trabajador conchale una manera efectiva. (D3E1L138-145)	
Interpretación – Razonamiento				
Resalta la formación académica del gerente, su crecimiento en lo formativo y por otro lado el cambio cultural del ciudadano. Esto es lo perseguido ante la generación de valor en los municipios pues es ideal fidel que generará valor que se traduce en una mejor gestión y una mejor relación entre la gestión y los ciudadanos e incluso ellos entre sí.				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Gestión competitiva.	Hacer una transformación cultural, pero una transformación cultural desde el punto de vista de lograr que las personas se comprometan, amen y se identifiquen con su	San Diego es el único municipio de los 14 municipios del Estado Carabobo que lleva el programa de índice de bienestar humano municipal que permite ahí la corroboración real de la evolución de un	El software que vamos a incorporar, además la seguridad, sin seguridad no hay calidad de vida, sin alumbrado público, o sea la gente tiene que darle sensación de seguridad para poder estar en la calle, para	Es una ventaja que tenemos y tendremos, fíjate que a pesar de todo lo que puede estar ocurriendo en el país aquí en el municipio se hacen construcciones y se está invirtiendo en la ciudad, en mantenerla bonita. Mira

	<p>municipio. (D1E1L95-97)</p>	<p>concepto tan opaco y tan oscuro como es el bienestar pero que en San Diego se ha hecho tangible a través de la determinación de varias dimensiones en el ámbito de la vida cotidiana, dimensiones de movilidad urbana, dimensiones de acceso a servicios públicos y dimensiones de constructividad en el hogar y de apoyo de la gestión local. (D2E1L86-92)</p>	<p>poder ehh visitar los espacios que cuenta el municipio de esparcimiento me entiende, si hay una ciudad opacada, oscura, la gente no va a salir, la gente se va a ir más bien, no van a querer los inversionistas valga la redundancia invertir ni un centavo de dólar en este municipio. (D3E1L77-83)</p>	<p>mejorar los accesos al aeropuerto, a la zona industrial, eso es vital, las calles, las áreas verdes, en eso tenemos desplegados operativos para limpiar caños y parques y todo eso no solo para embellecer nuestro municipio sino también por un tema de seguridad. (D4E1L61-67) La comunicación como bien llevo ya rato diciendo y claro la participación de los ciudadanos. (D4E1L108-109)</p>
--	------------------------------------	--	--	---

				En gestiones previas no había una buena y directa comunicación entre los ciudadanos y la alcaldía y eso es algo que ha mejorado muchísimo. (D4E1L111-113)
--	--	--	--	--

Interpretación – Razonamiento

Transformación cultural de quienes hacen vida en el municipio, el índice de bienestar y el empleo de medios tecnológicos que permitan integrar los departamentos llevados por la gestión son elementos necesarios para lograr tener y mantener una gestión que verdaderamente sea competitiva. Pero todo esto debe ir de la mano con una comunicación efectiva pues sin ella nada de lo previamente comentado puede ejecutarse o lograrse de manera satisfactoria.

Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Cambio de paradigma.	Se buscaban las cosas demasiado específicas y especialmente que estaban	La gerencia pública local en San Diego ha logrado romper los paradigmas de la participación ciudadana no como	Anteriormente no se podía, no había esa interacción entre el director o los directores de	

	<p>alrededor de la misma alcaldía, sin embargo, a través de esta gestión hemos desarrollado de manera estratégica comprender que el municipio es un todo en donde al solucionar un espacio estamos contribuyend o de manera estratégica e interlazada a dar respuesta a todos los espacios del municipio. (D1E1L103-108)</p>	<p>elementos de muchedumbre sino enlazándolo con la pregunta previa de gerencia estratégica y de administración que han permitido pues en el futuro el desarrollo de solidos programas de medición de necesidades de captación y percepción de necesidades y de atención y abordaje oportuno de necesidades. (D2E1L129-134)</p>	<p>esta alcaldía hacia el pueblo, aquí se atiende uno a uno el que venga porque esa es la orden del ciudadano alcalde, que se atienda al contribuyente que se atienda al comerciante. (D3E1L105-109) De inicio le di la oportunidad a los muchachos que venían de la gestión anterior, que tenían doce, quince dieciocho, veinte años en el municipio y les dije esta frase: hay que desaprender para aprender, conmigo van a</p>	
--	--	---	---	--

			<p>desaprender para poder aprender nuevos hábitos, porque yo tengo hábitos nuevos, que han ayudado a otras gerencias donde yo he estado a dar mejor ehhhh rendimiento en el caso de nosotros una mejor recaudación.</p> <p>(D3E1L123-128)</p> <p>Conjuntamente con el alcalde, cambiamos la política tributaria, la pasamos de unidad tributaria a cobros en petro, el equivalente a petro oficial, no el petro</p>	
--	--	--	---	--

			fluctuante, eso fueron unos paradigmas que nosotros tuvimos que hacerlo, o lo rompíamos o lo rompíamos. (D3E1L129-132)	
Interpretación – Razonamiento				
El cambio de paradigma es visto por los gerentes como el cambio de ideas ante nuevas gestiones, romper con ideas establecidas por previos gerentes, indistintamente de su utilidad, lo cual se explica desde lo político, dado que son figuras de autoridad con diversidad de intereses, capacidades y posibilidades de dominación de los diferentes grupos y actores que se buscan involucrar para definir la agenda.				
Palabras claves de estudio	D1E1	D2E1	D3E1	D4E1
Sistema viable de información.	Porque aquí no existía absolutamente nada de eso, las datas, la información, incluso este	Ha reconocido la importancia del uso de nuevas tecnologías y respeto hacia eh aspectos	La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella	La página web de la alcaldía que es una de las mejores me atrevo a decir, le permite a los ciudadanos a través de ella

	<p>las redes internas que se manejaban los software y los hardware realmente todos estaban en obsolescencia, estamos trabajando poco a poco en eso, ahorita simplemente estamos trabajando con redes. (D1E1L136-140)</p>	<p>innovadores en el manejo de la gestión de ciudad. (D2E1L64-66) San Diego podría considerarse como un municipio institucional y económicamente integrado. (D2E1L124-125) De hecho hay una taquilla única que integra de manera virtual todos los requerimientos solicitados en la alcaldía . (D2E1L142-143)</p>	<p>esteeeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet. (D4E1L15-20) Uso de las tecnologías, regreso a lo que comenté, nuestra página web está muy completa y todo el tiempo estamos</p>	<p>esteeeeee pues meterse y entonces pues revisar toda la información que necesite de la alcaldía y hacer pues sus trámites por ahí así que no tiene que venir a la alcaldía por cualquier cosa y a cada rato sino como que a cosas bien puntuales o cuando se tranca el trámite por internet. (D4E1L15-20) Uso de las tecnologías, regreso a lo que comenté, nuestra página web está muy completa y todo el tiempo estamos actualizando la información que</p>
--	--	---	---	---

			<p>actualizando la información que tenemos y los tramites que por ahí el ciudadano puede hacer en su carpeta ciudadana para que no tenga que estar viajando y venir hasta la alcaldía para hacerlos, lo cual evidentemente pues se traduce es satisfacción de sus necesidades. (D4E1L133-137)</p>	<p>tenemos y los tramites que por ahí el ciudadano puede hacer en su carpeta ciudadana para que no tenga que estar viajando y venir hasta la alcaldía para hacerlos, lo cual evidentemente pues se traduce es satisfacción de sus necesidades. (D4E1L133-137)</p>
--	--	--	---	---

Interpretación – Razonamiento

Las entidades observadas y sus entornos interpretados desde una perspectiva sistémica, comenzando con el análisis de los sistemas interrelacionados desde la visión del gerente, no es comprendido como tal desde su nexos con las tecnologías de información y comunicación, donde las mismas permiten mejorar las relaciones entre los subsistemas del todo (departamentos). Lo cual es necesario para alcanzar una mejor toma de decisiones, ser competitivo, mejorar el comportamiento humano y social, tener una mejor estrategia organizacional y en los sistemas de gestión.

Fuente: Gelanzé (2019)

Triangulación de las fuentes

A continuación de haber interpretado las palabras claves extraídas de los cuatro informantes clave, se identificaron subcategorías de la fase en cuestión, además de agruparlos con el proceso de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral, para de esta forma realizar la triangulación a través de la fuente de los datos, para así tratar de comprender e interpretar lo que los testimonios han querido decir para contrastarlos con la revisión documental llevada a cabo, lo que le permitió como se esperaba comprender e interpretar el fenómeno en estudio.

Para ello, a partir de lo transmitido por los informantes clave, la teorización y la identificación de las categorías y sub categorías, se aproximó a la construcción de la teoría. Los hallazgos permitieron relatar los aspectos más notables ubicados en el contexto social, revelando a través de esta técnica, la visualización de los significados de la gerencia pública.

La triangulación se utilizó para combinar los resultados de las entrevistas con la revisión documental como bien se comentó previamente, asumiéndola como el contraste plural de fuentes, métodos, informaciones, recursos; y de esta forma desarrollar el constructo teórico de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral desde la perspectiva de la teoría de sistemas viables de Stafford Beer en el Estado Carabobo.

Entonces, es fundamental por lo antes expuesto, identificar las categorías y subcategorías que proceden de la interpretación de las entrevistas a los informantes clave, entrelazada claro está con los procesos gerenciales desde la óptica de la: participación ciudadana, la transparencia de la data pública, la colaboración entre las partes y el manejo de la tecnología de información y comunicación; quedando estructurado como se muestra en la tabla número 21 presentada a continuación.

Tabla No. 21

Categorías emergentes de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral.

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
TRANSPARENCIA	Transparencia de la data pública.	Manejo de Tecnologías de información y comunicación.	<ul style="list-style-type: none"> •El uso de redes sociales digitales como instagram o twitter son parte fundamental en la comunicación del gerente con la comunidad no organizada, por esas plataformas el gerente local comparte comentarios y/o imágenes sobre las acciones gubernamentales llevadas a cabo para la ejecución de políticas públicas locales. •El uso de páginas web aun cuando está tipificado en la Ley, no se ha extendido en la gerencia local, sin embargo hay cierta información expuesta a la comunidad a través de esa plataforma. •Existe la intención de utilizar las plataformas web para a través de ellas facilitar procesos y procedimientos inherentes a la acción local, se hace referencia al bajo presupuesto y la

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<p>asistencia que pudiese obtenerse con el uso de la tecnología pero se reconoce no haber avanzado de acuerdo a las exigencias de la sociedad.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Hay poco avance en la obtención y manejo de tecnologías que permitan y den soporte a la construcción y operación de sistemas de información que formen una infraestructura tecnológica necesaria para el debido funcionamiento administrativo de la gestión local.
		<p>Sistema viable de información.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • No se evidencia un enfoque donde las entidades observadas y sus entornos sean interpretados por el gerente desde una perspectiva sistémica dado que la comunidad no organizada no es vista como parte del sistema y por ende no hay medios efectivos de comunicación. • El uso de las tecnologías en la gestión local

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<p>supone una automatización y reorganización de funciones internas lo cual se aspira hacer pero aún no está en funcionamiento.</p> <ul style="list-style-type: none"> •No existe adaptación a los requerimientos actuales, a pesar de lo comentado se evidencia acercamiento al sistema tradicional. •Procesos administrativos complejos propios de un liderazgo autocrático. •Los correos electrónicos son fuente de interacción con la comunidad no organizada, sin embargo no se tiene una idea clara de cómo utilizar la información recolectada.
		Eficiencia en el uso de recursos.	<ul style="list-style-type: none"> •Parte del plan operativo anual, a través del cual se enfocan acciones en torno a lo que se piensa la comunidad no organizada necesita. •La ecuación del índice de bienestar humano marca la pauta para estratificar necesidades de la

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<p>comunidad no organizada y repartir de manera justa el presupuesto.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Responde a lineamientos centrales del alcalde en base al plan de gobierno y las necesidades que se piensa son más importante cubrir de la comunidad no organizada. • El diseño de la estructura responde a lineamientos particulares impregnados de tilda político.
PARTICIPACIÓN	Participación ciudadana.	Satisfacción de necesidades.	<ul style="list-style-type: none"> • La gestión está alineada por mandatos externos que afectan indudablemente las ideas propias de los actores sociales en cuestión. • Se persigue la noción de escuchar a la comunidad no organizada para identificar necesidades. • Uso de redes sociales digitales para presentar políticas inteligentes enmarcadas en la visión del municipio donde se involucra el sentir y pensar de los ciudadanos.

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<ul style="list-style-type: none"> • Involucrar a la comunidad no organizada en la toma de decisiones genera la formación de políticas públicas locales efectivas.
		Contraloría social.	<ul style="list-style-type: none"> • Existe coincidencia en la aceptación del discurso sobre la participación protagónica y directa de la comunidad en los asunto públicos. • La politización del proceso en muchas ocasiones genera desviaciones ante oportunidades de participación directa de la comunidad no organizada en relación a la revisión de presupuestos participativos para alcanzar contraloría social. • No se evidencia intención de creación de políticas públicas locales emanadas del control social por parte de la comunidad no organizada. • Uso de redes sociales digitales
			<ul style="list-style-type: none"> • Dificultad al momento de combinar acciones

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
		Cambio de paradigma.	<p>gerenciales en la cadena de mando.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Alineación de las políticas institucionales con los lineamientos del gobierno central. • Poca intención de divulgar políticas institucionales, misión y visión de la alcaldía. • No se evidencian herramientas de las ciencias administrativas como el empoderamiento o el tamaño adecuado del sitio de trabajo. • El ejercicio de la autoridad persigue la idea de generar confianza y participación activa de los actores en una localidad.
COOPERACIÓN	Cooperación entre las partes.	Conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto.	<ul style="list-style-type: none"> • La creatividad individual es afectada por las características propias del sistema. • Efecto cascada en el proceso de toma de decisiones pues las directrices son emanadas de órganos de máxima autoridad. • Es necesaria una actividad descentralizada y

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<p>efectiva en lo referente a las competencias en materia de servicios para lo cual se deben articular mecanismos actualmente inexistentes.</p> <ul style="list-style-type: none"> • No existe una clara articulación de las estructuras centrales con departamentos externos e incluso con la comunidad no organizada.
		Mejora continua.	<ul style="list-style-type: none"> • Conformación de equipos de trabajo de alto rendimiento para alcanzar objetivos propuestos. • El principio de la alternabilidad política debe privar en la sociedad local para garantizar la continua generación de nuevas ideas. • Uso del proceso de formación, ejecución y control de la gestión pública para propiciar nuevas políticas públicas locales. • Feedback del ciudadano.
		Generación de valor	<ul style="list-style-type: none"> • Cultura ciudadana como elemento clave para identificar valores del municipio y en base a ellos

Proceso de gestión gerencial	Categorías	Sub categorías	Interpretación
			<p>accionar.</p> <ul style="list-style-type: none"> • Los procesos centrales para alinear los valores de la comunidad no organizada con los del municipio no están claros. • Se persigue la idea de afianzar valores esenciales de la ciudadanía en la vida social que estén vinculados con su pertenencia al municipio. • Comprensión de necesidades de la comunidad sin tener una verdadera comunicación efectiva entre las partes. • Consideración del capital humano como valor. • Ambientes internos y externos complejos que dificultan el proceso de generación de valor.

Fuente: Gelanzé (2019)

Reflexión Interpretativa

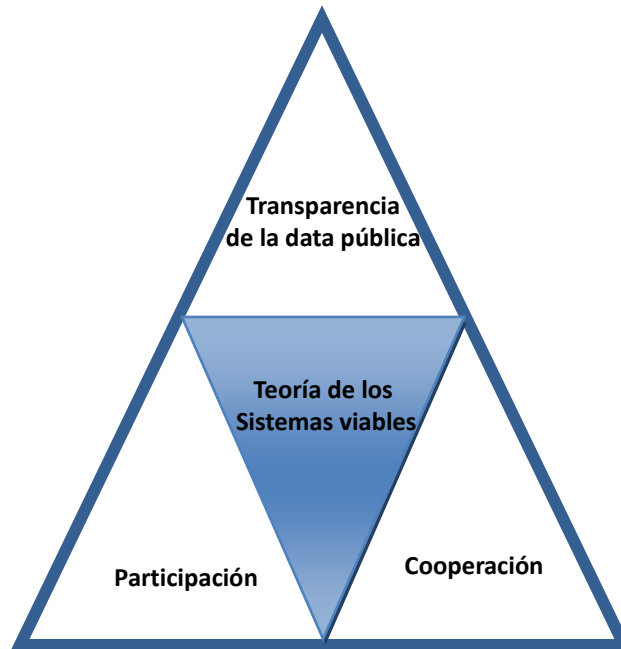
Una mirada a la gerencia Venezolana en el Estado Carabobo basada en el enfoque de la gestión estratégica integral.

Esta parte representa el final del camino investigativo. En el mismo y bajo la concepción académica de la investigación científica, se encuentra una serie de hallazgos, se genera conocimiento. El conocimiento como bien se ha discutido previamente, se fundamenta en la óptica del hombre, remontándose a la fundamentación representada previamente como triada de conocimientos pertinentes entre sí, en la cual se percibe la coherencia que orientó la investigación, primero la epistemología o teoría del conocimiento adecuada, luego la ontología o naturaleza del objeto cognoscible y finalmente la metodología o manera de formalizar la praxis investigativa

La ciencia en la búsqueda de nuevos conocimientos para la descripción y explicación de la realidad; sistematiza teorías, fundamentos y prácticas en forma estructurada para alcanzarlo. De aquí se obtuvieron las categorías de estudio expuestas: transparencia de la data pública, participación ciudadana y cooperación, ellas dan muestras de un contenido de suma importancia y muy poco valorado por los sistemas a los que pertenecen; sin embargo la investigación, luego de descontextualizarlas, refuerza, aclara y valida sus aportes y sentido por la cual surgieron dentro del contexto de la administración pública municipal, gracias al discurso de los gerentes públicos locales.

Los resultados muestran la construcción de la conceptualización teórica de la gerencia pública municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral teniendo como sustento la teoría de los sistemas viables de Stafford Beer, la visión del gerente público local y los diversos fundamentos teóricos interpretados en el transcurso de la investigación.

Figura No. 3 La pirámide de la gerencia pública local



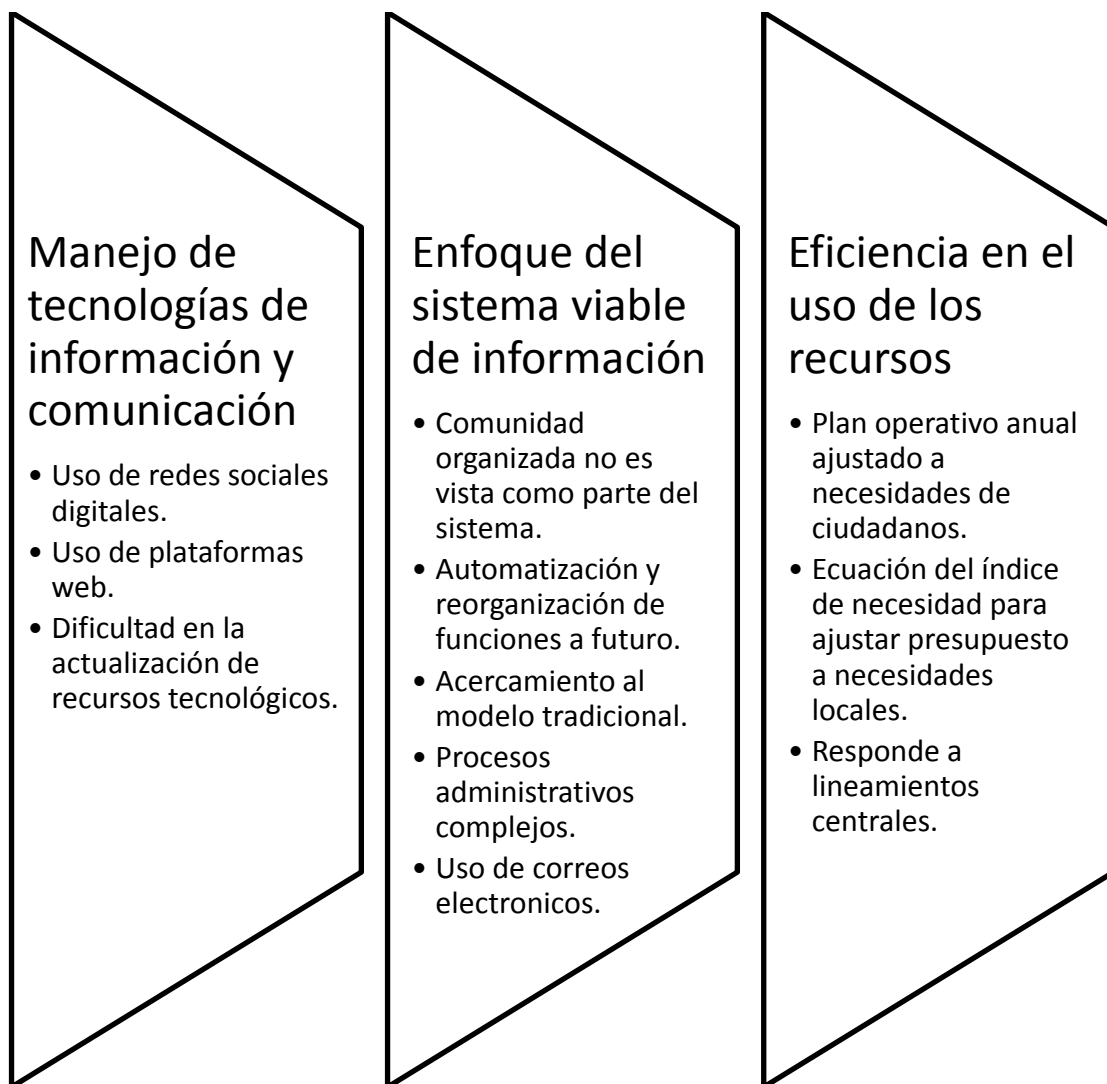
Fuente: Gelanzé (2019)

Esta figura representa los ejes de la gerencia estratégica integral y su integración a través de la teoría de los sistemas viables, la cual unifica los procesos y procedimientos dentro de los sistemas, los relaciona entre sí y con el medio que los rodea.

El triángulo externo, está representado por las categorías transparencia de la data pública, participación ciudadana y cooperación entre las partes, el triángulo invertido del medio, por la teoría de los sistemas viables de Stafford Beer, la cual genera bases para alcanzar los objetivos de las estrategias de la gerencia pública local al propiciar los medios para la comunicación efectiva en la que los diversos actores/factores que forman parte de la misma localidad concurren en la búsqueda sistemática de elementos compatibles para el desarrollo del mismo sistema que se comparte.

Con respecto a la transparencia de la data pública, se conoció que el manejo de Tecnologías de información y comunicación, la eficiencia en el uso de los recursos y el enfoque del sistema viable de información, son los ejes transversales que resaltan ante los procesos y procedimientos llevados a cabo ante las estrategias formuladas en el mapa estratégico propio de la gestión estratégica integral de los municipios.

Figura No. 4 Transparencia de la data pública



Fuente: Gelanzé (2019)

Con respecto a la participación ciudadana, se conoció que la satisfacción de necesidades, la contraloría social y el cambio de paradigmas en la gestión, son los ejes transversales que resaltan ante los procesos y procedimientos llevados a cabo ante las estrategias formuladas en el mapa estratégico propio de la gestión estratégica integral de los municipios.

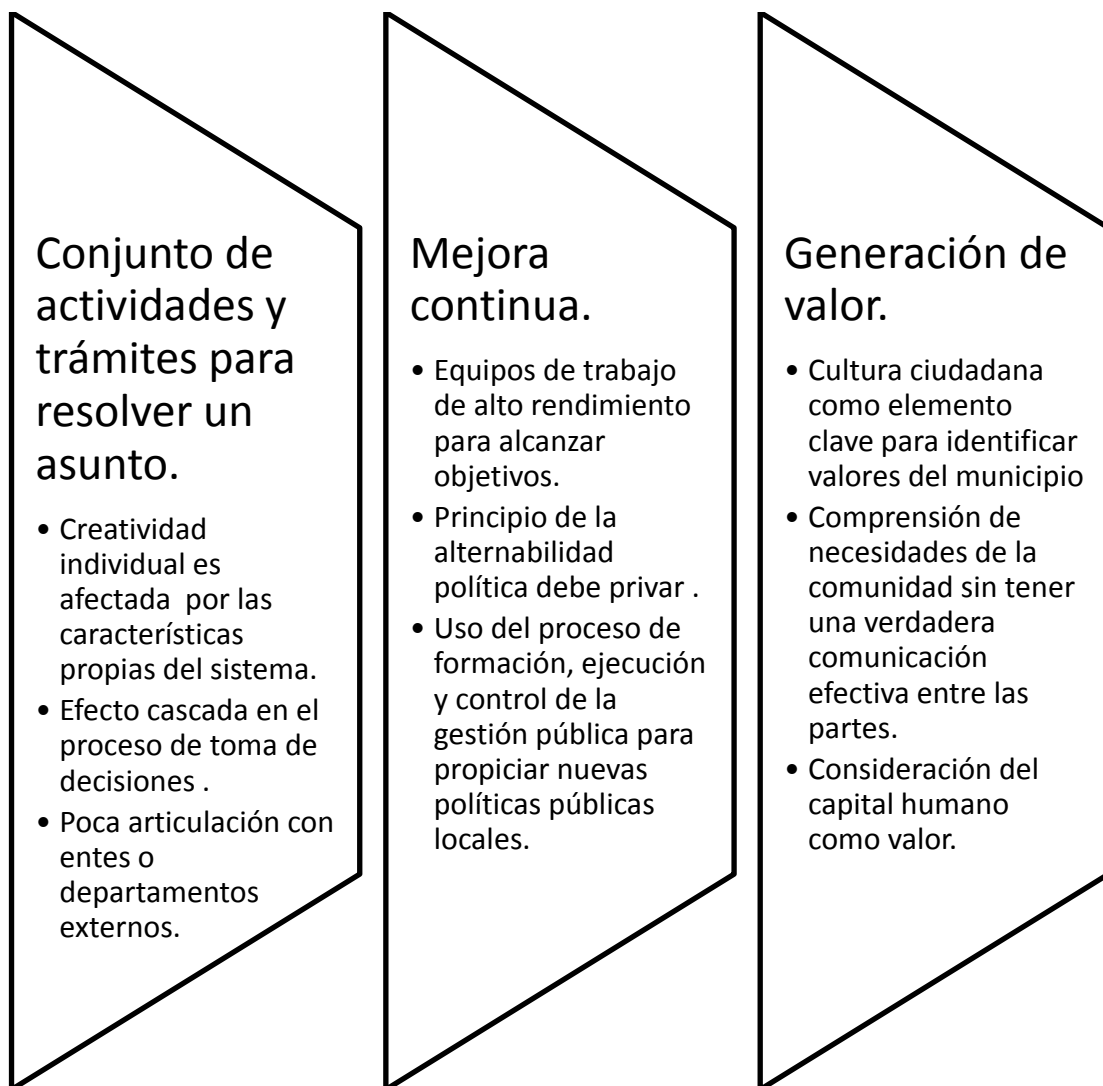
Figura No. 5 Participación ciudadana



Fuente: Gelanzé (2019)

Con respecto a cooperación entre las partes, se conoció que el conjunto de actividades y trámites a seguir para resolver un asunto, la mejora continua y la generación de valor, son los ejes transversales que resaltan ante los procesos y procedimientos llevados a cabo ante las estrategias formuladas en el mapa estratégico propio de la gestión estratégica integral de los municipios.

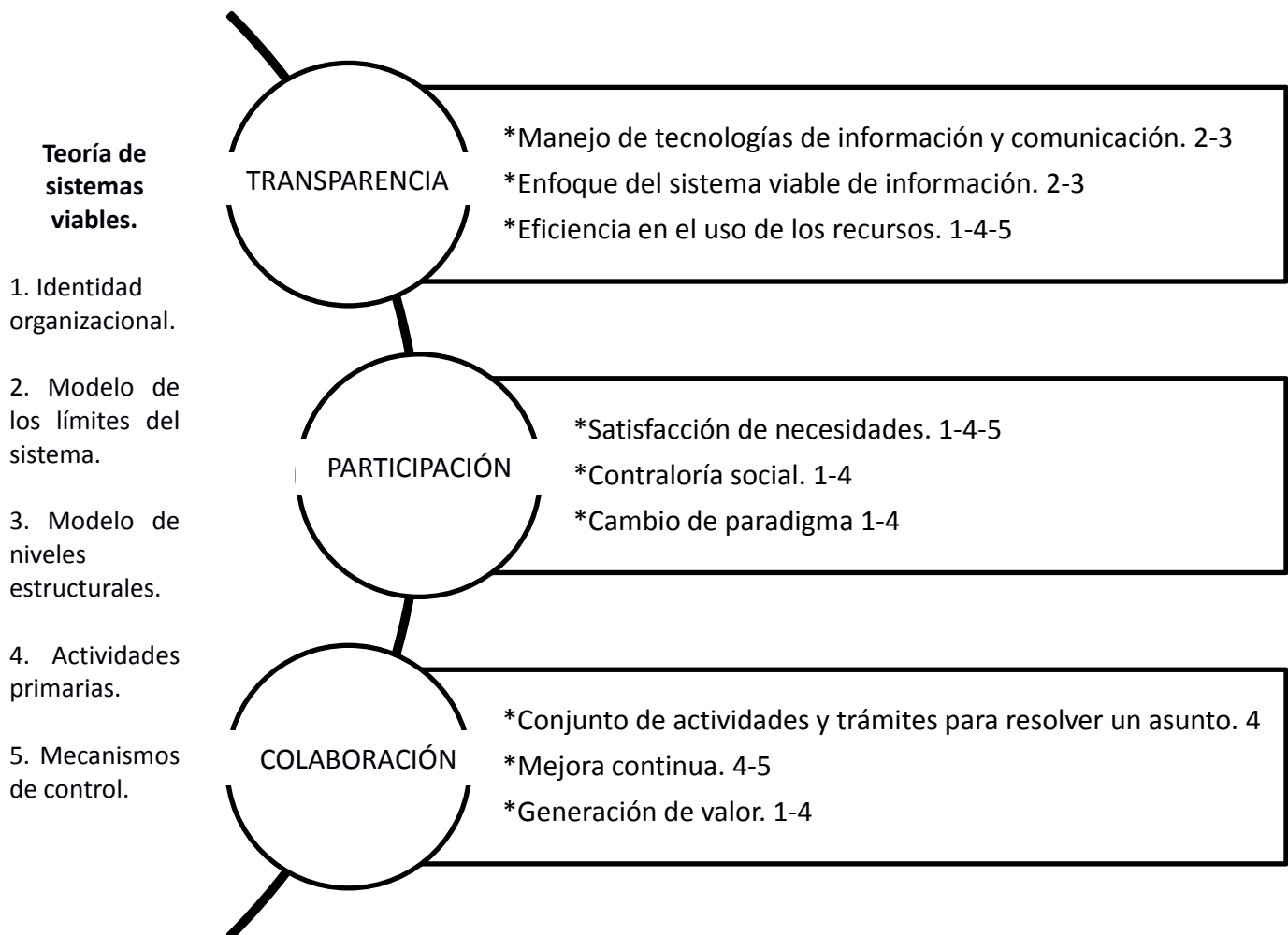
Figura No. 6 Cooperación entre las partes



Fuente: Gelanzé (2019)

Una vez detallados, graficados y comprendidos los elementos de la gerencia municipal bajo el enfoque de la gestión estratégica integral con los elementos teóricos de la teoría del sistema viable de la información de Stafford Beer, se esquematizó gráficamente la interacción de estos aspectos con los procesos gerenciales, pues es preciso su desarrollo para generar una visión desde su práctica, tal como se muestra a continuación en la figura No. 7 denominada procesos gerenciales desde la teoría de los sistemas viables.

Figura No. 7 Procesos gerenciales desde la teoría de los sistemas viables



Fuente: Gelanzé (2019)

Las dimensiones expuestas en los procesos gerenciales desde la teoría de los sistemas viables: transparencia de la data pública, participación ciudadana y cooperación entre las partes, tienen una interconexión que va más allá de la simpleza de sus definiciones, adentrarse en cada una de ellas genera el enriquecimiento académico que se da en la investigación, dada la peculiaridad que cada una de ellas posee según el contexto y referente teórico. Cabe acotar que las tres dimensiones coinciden entre sí en lo siguiente: 1.- Las tres son aplicables al espacio local, 2.- Tanto la comunidad organizada como la no, son protagonistas en el diseño de lo autóctono, 3.- Actores sociales permiten incorporar puntos en la agenda pública, según sus intereses, y 4.- La validación sobre la acción pública que realice cada una de las dimensiones siempre estará en inspección y en evaluación o control.

La coincidencia de las dimensiones se genera a través de procesos gerenciales, los cuales en el marco de la sociedad global o sociedad de la información, indiscutiblemente están íntimamente ligados a la concención cibernética. Su praxis desde el quehacer diario inicia con la voluntad política del gerente local para lograr su cometido, aquello que lo llevó a ocupar un cargo público, no es otra cosa más que satisfacer necesidades que reclama la sociedad. Esto da inicio con la oportunidad que presenta el manejo de las nuevas tecnologías de información y comunicación de ser transparente, de brindar transparencia de la data pública en tiempo real y no sólo cuando es requerido por la ley por ejemplo a través de la memoria y cuenta.

Abrir la información permite verificar la eficiencia en el uso de recursos públicos, lo cual inicia con un proceso de indentidad organizacional, donde se reconozcan los límites, niveles y estructuras del sistema, esto conlleva a la siguiente dimensión, la participación ciudadana, pero para ello primero es necesario un cambio de paradigma y no solo hacia afuera sino especialmente hacia adentro de la institución, porque en esa búsqueda de satisfacción de necesidades, al abrir la data y en el marco de la participación protagónica vendrá la contraloría social. Algo necesario pero temido y poco entendido sino se ha verdaderamente cambiado el

paradigma de mostrar lo que se hace y estar abierto a mecanismos de control donde se reciban críticas constructivas y solicitudes de cambio y mejora, así como también propuestas. Estos mecanismos de control no solo deben venir de la ley y la sociedad, sino que deben ser estipulados y abrazados desde adentro de la institución, sino, el modelo viable de información no tendrá éxito.

Finalmente, una vez abierta la data pública y dada la participación activa y protagónica de la ciudadanía, se genera un puente, una unión entre las partes donde se esboza la colaboración y cooperación a los fines de dar soluciones al conjunto de actividades y trámites necesarios para dar respuesta a algún requerimiento interno y/o externo a la institución, lo cual no solo se enmarca en la mejora continua sino que genera valor a la gestión gerencial y al municipio.

REFERENCIAS

- Alcaide, L. (2012) E-gobierno e información financiera. Estudio meta-analítico de los determinantes de la divulgación y sus efectos moderadores. Tesis doctoral. Universidad de Granada, Granada, España.
- Alles, M. (2008). Comportamiento organizacional. Cómo lograr un cambio estructural a través de la gestión por competencias. Ediciones Granica S.A. Argentina.
- Arias, F. (2012). El proyecto de investigación. Editorial Episteme, C.A. sexta edición, Caracas, Venezuela.
- Banco Mundial (2015) World development indicators [Revisado el 24/11/2015]
Disponible en: <http://data.worldbank.org/country/venezuela-rb>.
- Betancourt, J. (2002) Gestión estratégica: navegando hacia el cuarto paradigma. Editorial Edumed, Porlamar, Venezuela.
- Beer, S. (1997). Diseñando la Libertad. Ediciones Fondo de Cultura Económica. España.
- Brewer-Carias, A. (2010). Sobre el poder popular y el estado comunal en Venezuela. Paris, en la rue des Saints Pères, el 31 de diciembre de 2010.
- Castells, M. (1999). La era de la información. Economía, Sociedad y Cultura. Volumen I. La sociedad Red. Siglo XXI Editores.
- Castells, M. (2001). La galaxia internet. Plaza y Janés Editores S.A. Travesera de Gracia, Barcelona – España.

- Cárcamo, H. (2005) *Hermenéutica y Análisis cualitativo*, Revista Cinta moebio No. 23 Pág. 204-216.
- Castro, P. (2010). *Las Tic en la administración local del futuro*. Fundación Telefónica, Gran Vía, 28, 8013 Madrid (España).
- CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, 2002). *La noción de ciudadanía en el debate latinoamericano*. Documento en línea Consultado el 28 de agosto de 2018. <https://www.cepal.org/es/publicaciones/10799-la-nocion-ciudadania-debate-latinoamericano>
- Chiavenato, I. (2007). *Introducción a la teoría general de la administración*. Edición McGraw – Hill Interamericana, S.A. Séptima edición, México.
- Cohen, D. y Asín, E. (2009), *Tecnologías de información en los negocios*. Edición McGraw – Hill Interamericana, S.A. Quinta edición, México.
- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999, reformada en febrero de 2009). Publicada en Gaceta Oficial Extraordinaria N° 5.453 de la República Bolivariana de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- Corbetta, P. (2007) *Metodología y Técnicas de Investigación Social*. Ediciones. McGraw-Hill Interamericana, España.
- Dávila, C. (1985). *Teorías Organizacionales y Administración, enfoque crítico*. Edición McGraw – Hill Interamericana, S.A. Segunda edición, Colombia.
- Davis, F.D. (1989) “Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology,” *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- Danziger, J.M. (2004) “Innovation in Innovation? The Technology Enactment Framework,” *Social Science Computer Review*, 22(1), 100-110.

- Drucker, Peter F. (1999). Los Desafíos de la gerencia para el Siglo XXI. Grupo editorial Norma. Bogotá. Colombia.
- Ebrahim, Z. y Irani, Z. (2005). Adopción del e-gobierno, arquitectura y barreras. *Business Process Management Journal*, vol. 11 (5).
- Gadamer, H. (2007). El giro hermenéutica. Editorial Cátedra. Tercera Edición. Madrid. España.
- Garay, J. (2011) La Constitución Bolivariana, Segunda versión, Corporación AGR, S.C. editores.
- Gasco, M. (2003) “New Technologies and Institutional Change in Public Administration,” *Social Science Computer Review*, 21(1), 6-14.
- Genatio, C. (2013) El ABC de Carlos Genatios – Profesor de la UCV, Ex Ministro de Ciencia y Tecnología. Diario Consultado el 02/11/2019. Disponible en: <http://www.abcdelasemana.com/2013/04/12/el-abc-de-carlos-genatios-profesor-de-la-ucv-ex-ministro-de-ciencia-y-tecnologia/>
- George, C. y Álvarez, L. (2005). Historia del pensamiento administrativo. Editorial Pearson Educación, México.
- Greco, O. (2007). Diccionario de Política. Ediciones Valleta S.R.L. segunda edición Provincia de Buenos Aires, República Argentina.
- Gilli, J. (2007). Diseño organizativo. Ediciones Granica S.A. primera reimpresión enero 2011. Buenos Aires, Argentina.
- Gómez, O. (1990). El desarrollo de la capacidad de gestión del gobierno local frente a la descentralización político-administrativa, CLAD, Caracas.
- Guardián, C. (2011). ¿Transparencia? Algón Editores, tercera edición. Pol. Ind. El Rematal. PARcela 6. Vial B. Alcalá la Real. España.

- Gupta, M.P., Jana, D. (2003). "e-Government evaluation: a framework and case study". *Government Information Quarterly*, Vol. 20: 366-387
- Hernández, S. (2014) *Metodología de la investigación*. McGraw – Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., México.
- Javes, A. (2011) *Introducción a la Administración* [Serie de 54 Diapositivas con guía]. (Disponible en: <http://es.slideshare.net/ajavess/administracin-1ra-sem-introduccion-a-la-tga-8838895>).
- Katz y Kahn (1981) *Historia del pensamiento administrativo*. Pearson educación de México, S.A. de C.V. México.
- Kaplan R. y Norton D. (2001). *Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España.
- Ley del Plan de la Patria. Segundo plan socialista de desarrollo económico y social de la Nación 2013-2019. Publicado en *Gaceta Oficial de la Nación* No. 6118 Extraordinario, 4 de diciembre de 2013.
- Montserrat, J. (1987). *Epistemología evolutiva y teoría de la ciencia*. Publicaciones de la Universidad Pontificia de Comillas, Madrid España.
- Moon, M.J. (2012) "The Evolution of E-Government among Municipalities: Rhetoric or Reality," *Public Administration Review*, 62(4), 424-433.
- Morales, J. (2014). *Propuesta de una filosofía de las ciencias administrativas y gerenciales desde la praxis y cotidianidad del gerente venezolano en su contexto*. Tesis doctoral. Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.

- Moreno, L. (2011). Corpus de proposiciones teóricas a la gerencia participativa en el contexto de la formación de líderes comunitarios. Tesis Doctoral. Universidad Yacambú, Venezuela.
- Mujica M. (2006). El discurso epistemológico. Implicado en las teorías administrativas a partir de la década de los setenta, en el contexto de la sociedad informacional. Publicaciones de la Universidad de Carabobo. Facultad de Ciencias Económicas. Valencia. Venezuela
- Mujica M. (2009). Estudio contextualizado de la Administración en Venezuela. Editado por La Dirección de Medios y Publicaciones de la Universidad de Carabobo, Venezuela
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) La Organización Creadora de Conocimientos. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación OXFORD UniversityPress.
- Peraza, A. (2014). Propuesta de un modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua. Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo, Carabobo, Venezuela.
- Peters, T. y Waterman, R. (1992) En busca de la excelencia: lecciones de las empresas mejor gestionadas de los Estados Unidos. Ediciones Folio, S.A. Barcelona, España
- Popper, K. (1980). Conjeturas y refutaciones, Editora Paidó, Buenos Aires Argentina.

- Robey, D. and J. Holmström (2010) “Transforming Municipal Governance in Global Context: A Case Study of the Dialectics of Social Change,” *Journal of Global Information Technology Management*, 4(4), 19-31.
- Robey, D. and S. Sahay (1996) “Transforming Work through Information Technology: A Comparative Case Study of Geographic Information Systems in County Government,” *Information Systems Research*, 7(1), 93-110.
- Ramírez, A. (2011). *Gobierno abierto y modernización de la gestión pública: Tendencias actuales y el inevitable camino que viene. Reflexiones seminales.* Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Madrid, España
- Ramírez, A. (2012) *Gobierno abierto es la respuesta: ¿Cuál es la pregunta?* Grupo de investigación en Gobierno, Administración y Políticas Públicas. Instituto Universitario de Investigación Ortega y Gasset. Madrid, España
- Rodríguez, R. (2012). *Marco de medición de calidad para gobierno electrónico aplicable a sitios web de gobiernos locales.* Tesis doctoral. Universidad Nacional de la Plata. Buenos Aires, Argentina.
- Hernández, R. (2014). *Metodología de la Investigación.* Editorial Mc Graw Hill / Interamericana editores, S.A. de C.V., México D.F.
- Santana, E. (1997) *Tendencias actuales de la Administración Pública.* Conferencia ofrecida por el autor en la Facultad de Economía de la Universidad de La Habana, La Habana, Cuba.
- Schoderbeck, G. (1984). *Sistemas administrativos.* Editorial El ateneo S.A., Buenos Aires, Argentina.

- Vegas, H. (2015). Gestión pública, gobernanza y participación: una visión a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela. Tesis doctoral publicada. Universidad de Carabobo., Carabobo, Venezuela
- Verba, S. (1996). The Citizen as Respondent: Sample Surveys and American Democracy”, American Political Science Review
- Weber, M. (1972). Economía y sociedad. Fondo de Cultura Económica de España. Alianza Editorial. Primera Edición.
- Zambrano, A. (2006). Planificación estratégica, presupuesto y control de la gestión pública. Divulgación regional del programa de estrategias de la Alcaldía de San Diego, Carabobo, Venezuela.