

**GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y  
PARTICIPACIÓN:  
UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS  
ACTORES SOCIALES EN VENEZUELA.**



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



**GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN:  
UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES  
EN VENEZUELA.**

**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: VEGAS M., Hilarión**

**C.I: V-06.424.671**

**Tutor: Dr. SMITH I, Edgar Rolando**

**Campus Universitario de Bárbula, Naguanagua,  
Estado Carabobo, Venezuela**



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



**GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN:  
UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES  
EN VENEZUELA.**

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

**Bárbula, Octubre 2015**

**DEDICATORIA A:**

*Dios Todo Poderoso,  
La Virgen del Carmen,  
Adelaida Meléndez,  
Diana, Sofía y Greys*

## **AGRADECIMIENTOS**

*A mi tutor: Dr. Edgard Rolando Smith,*

*Dr. Miguel Mujica,*

*Dra. Yamile de Smith,*

*Dra. Hermelinda Mendoza*

*Dra. Ruth Illada,*

*Dr. Leonardo Villalba*

*A los Alcaldes:*

*Fernando Andrade, (Municipio Michelena, Estado Táchira),*

*Natalia Chacón (Municipio Lobatera, Estado Táchira),*

*Carlos Rodríguez (Municipio Independencia, Estado Miranda)*

*Carlos García (Municipio Libertador, Estado Mérida)*

*Ing. Asdrúbal Freitas*



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS 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. Edgard Rolando Smith C.I: V-03.998.375**, en mi carácter de tutor de la Tesis Doctoral:

**GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN:  
UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES  
EN VENEZUELA.**

Presentado por el ciudadano: **HILARION JOSE VEGAS MELENDEZ**, titular de la **CI: V-06.424.671**, 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 10 días del mes de Junio de 2015.

---

**Dr. SMITH I, Edgar Rolando**

**C.I: V-03.998.375**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
DIRECCIÓN DE POSTGRADO  
SECCIÓN DE GRADO

POST GRADO **FACES**  
ESTUDIOS SUPERIORES PARA GRADUADOS  
Facultad de Ciencias Económicas y Sociales  
Universidad de Carabobo

### ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL

En atención a lo dispuesto en los Artículos 140, y 149 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 146 del citado Reglamento, para estudiar la Tesis Doctoral titulada:

#### "GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN: UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES EN VENEZUELA"

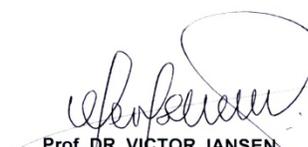
Presentado para optar al grado de  
*DOCTOR EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES*  
por el aspirante:

*VEGAS M., HILARIÓN J.*  
C.I.: 6.424.671

Realizado bajo la tutoría de el *DOCTOR EDGAR ROLANDO SMITH.*, titular de la cédula de identidad N°. 3.998.375

Habiendo examinado la Tesis Doctoral presentada, se decide que la misma está  
*Aprobada*

En Bárbula, a los ocho días del mes de Octubre de 2015

  
Prof. DR. VICTOR JANSEN  
C.I.: 7.477.153  
Fecha: 08/10/2015

  
Prof. DR. ANDRÉS PEZAZA (Pdte.)  
C.I.: 3.126.689  
Fecha: 08/10/2015



  
Prof. DR. LUIS ORDÓÑEZ.  
C.I.: 3.396.698  
Fecha: 08/10/2015



Nº. TD \_\_\_\_\_

**ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS DOCTORAL**

Quienes suscriben esta acta, jurados de la Tesis Doctoral titulada:  
"Gestión Pública Local, Gobernanza y Participación: una visión a partir del discurso de los Actores Sociales en Venezuela"

Presentada por (la) ciudadano (a) Hilarión Vegas  
 C.I: 6.424.671 del Doctorado en: Ciencias Administrativas y Gerenciales

Nos damos como constituidos y convenimos en citar al aspirante a Doctor para la discusión de su Tesis Doctoral: En el salón de Video Conferencias Edif. de Postgrado.

De la misma manera, acordamos que cumplido el lapso establecido, en el Reglamento (30 días hábiles a partir de la fecha de hoy), el ciudadano Decano-Presidente del Consejo de Postgrado podrá designar los sustitutos correspondientes.

Presidente del Jurado:  
 Nombre: Andrés J. Peraza  
 C.I: 3126689

Miembro:  
 Nombre: Luis A. Quintana  
 C.I: 3.396.698

Miembro:  
 Nombre: Victor Gerardo Jansen R.  
 C.I: 7977153

**RESOLUCION**

Aprobado:  Fecha: \_\_\_\_\_ Observación: Dada la importancia del tema para la solución de los problemas locales se responsabiliza al autor efectuar los gestiones necesarias para su presentación.

Reprobado: \_\_\_\_\_ Fecha: 8 de Octubre 2015



EN CASO DE QUE LA TESIS DOCTORAL SEA REPROBADA, SE DEBE ANEXAR UN INFORME EXPLICATIVO, FIRMADO POR LOS TRES MIEMBROS DEL JURADO.

NOTA: ESTA ACTA DEBE SER CONSIGNADA EN SECCION DE GRADO DE LA DIRECCION DE POSTGRADO INMEDIATAMENTE DESPUES DE LA CONSTITUCION DEL JURADO Y/O DE TENER UN VEREDICTO DEFINITIVO, DEBIDAMENTE FIRMADA POR LOS TRES MIEMBROS, DE MANERA TAL, AGILIZAR LOS TRAMITES CORRESPONDIENTES A LA ELABORACION DEL ACTA FINAL DEL TRABAJO.



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS  
ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES  
CAMPUS BÁRBULA



**GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN:  
UNA VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES  
EN VENEZUELA.**

**Autor: MsC. VEGAS M., Hilarión**

**Tutor: Dr. SMITH I, Edgar Rolando**

**Fecha: Octubre de 2015**

**Resumen**

La presente investigación 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 develar la gestión pública local como argumento que permite la comprensión del 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 del Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales; asociado ello a la capacidad democrática y participativa de la gestión local en su relación con los ciudadanos y ciudadanas. Desde el punto de vista metodológico la investigación estará bajo la perspectiva cualitativa, cuya estrategia de referencia interpretativa se focalizará en la visión que al respecto aporta la Teoría Fundamentada; la investigación contará con entrevistas en profundidad aplicadas a los colectivos o sujetos a investigar. La revisión heurística de las fuentes involucra el uso de la hermenéutica, a través de la comprensión e interpretación del discurso de las corrientes que conforman las teorías que se han propuesto sobre la materia.

**Palabras claves: Gestión pública, gobernanza, participación, actores, discurso.**



UNIVERSITY OF CARABOBO  
FACULTY OF ECONOMIC AND SOCIAL  
GRADUATE STUDY AREA  
DOCTORAL PROGRAM IN SCIENCE ADMINISTRATIVE AND  
MANAGEMENT  
CAMPUS BÁRBULA



**LOCAL PUBLIC MANAGEMENT, GOVERNANCE AND PARTICIPATION:  
A VIEW FROM THE SPEECH OF STAKEHOLDERS IN VENEZUELA.**

**Author: MsC. M. VEGAS, Hilarion**  
**Tutor: Dr. SMITH I, Edgar Rolando**  
**Date: October 2015**

**Summary**

He centrality of this research is the study of local governance, governance and participation, through the discourse of social actors involved in the situation in Venezuela 2010-2013. It seeks to highlight the importance of local governance unveil an argument that allows understanding of administrative social fact in the research of theoretical and Application of Knowledge Production in Management Sciences, Economics and Accounting: New Paradigms Ph.D. in management of administrative and managerial, associate it to the capacity of democratic and participatory local governance in its relationship with citizens. From the methodological point of view the research will be under the qualitative perspective, interpretive reference whose strategy will focus on the vision that brings about Grounded Theory, research will feature in-depth interviews appliers to groups or individuals to investigate. The heuristic review sources involves the use of hermeneutics, through the understanding and interpretation of speech currents that make the theories that have been proposed on the subject.

**Keywords: public management, governance, participation, actors, speech.**

## INDICE GENERAL

	Pág.
DEDICATORIA .....	iv
AGRADECIMIENTO .....	v
CONSTANCIA DE ACEPTACIÓN DEL TUTOR .....	vi
ACTA DE DISCUSIÓN DE TESIS DOCTORAL .....	vii
ACTA DE CONSTITUCIÓN DEL JURADO EVALUADOR DE LA TESIS DOCTORAL.....	viii
RESUMEN.....	ix
SUMMARY .....	x
ÍNDICE GENERAL .....	xi
ÍNDICE DE CUADROS.....	xiv
INDICE DE GRAFICAS .....	xv
ÍNDICE DE PRESENTACIÓN DE IMÁGENES.....	xvi
INTRODUCCIÓN .....	1

### CAPÍTULO I PLANTEANDO LA BRECHA

La profundidad del abismo .....	5
La incógnita a despejar.....	32
Pasos hacia el horizonte .....	33
Extender el panorama.....	33
El futuro como destino del pionero.....	34

### CAPÍTULO II ENTRE LO EXQUISITO DE LA TEORÍA Y EL SABOR DE LA REALIDAD

Hacedores del camino investigativo .....	38
Hurgando en el baúl de lo histórico y lo contemporáneo.....	41
Evolución del pensamiento administrativo y su influencia en el sector público .....	42
La administración pública y sus principales exponentes .....	55
Visión epistémica de la administración pública.....	61
Nuevas corrientes en la administración pública.....	62
Nueva gestión pública.....	63
Nueva Gestión Pública en Venezuela .....	66

Gobernanza .....	74
Gobernanza en Venezuela.....	76
Participación.....	79
La Teoría Fundamentada.....	86

### CAPÍTULO III ESCALA DEL SENDERO INVESTIGATIVO

Mapa de ruta y sus interconexiones .....	92
En la búsqueda del sentido epistémico.....	93
Construir nuevos espacios.....	95
Generar encuentros con el entorno.....	96
La singularidad de cada situación .....	99
Criterios de inclusión para la selección de espacios .....	101
Encontrando al Scout (Método Delfos).....	110

### CAPÍTULO IV REVELAR UNA PROPUESTA DE VALOR

Carpintería de localidad... ..	114
La visión del scout .....	115
V-Principios de la gerencia moderna en el diseño de políticas públicas locales .....	115
V-Una nueva concepción en gestión pública local .....	125
V-El actor social y su discurso de cambio en la gestión pública local .....	131
V-La competitividad de los servicios en el ámbito local .....	136
V-Principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local .....	142
Arquitectos de estrategias .....	151
De lo empírico a lo sustantivo. Categorización y afiliación en familias.....	213

### CAPÍTULO V ARQUITECTURA PARA LA LOCALIDAD

Desandando el camino en la localidad (epistemología de lo encontrado) .....	238
A.- Gestión pública local .....	239
Gestión pública local según la visión de los scouts (expertos) .....	246
Gestión pública local según el discurso de los arquitectos de estrategias (Actores sociales).....	247
Gestión pública local: Acortando distancias .....	248

B.-Gobernanza .....	250
Gobernanza según la visión de los scouts (expertos).....	256
Gobernanza según el discurso de los arquitectos de estrategias (actores sociales).....	257
Gobernanza: Mirarse a través de un cristal como espejo.....	258
C.- Participación.....	261
Participación según la visión de los scouts (expertos).....	268
Participación según el discurso de los arquitectos de estrategias (actores sociales).....	268
Participación: Escuchar las voces de los mudos o de los que no se expresan .....	270
Una breve mirada a lo foráneo.....	272
El zumo de lo encontrado.....	277
El doble triángulo de la gestión pública local.....	277
El camino metodológico. Aportes de la teoría fundamentada al análisis cualitativo en el estudio de la gestión pública local.....	278
Relación sistémica de las dimensiones .....	280
Oportunidades desde lo local .....	281
Una propuesta desde lo local para lo local.....	284
La organización de lo social. Reafiliar al ciudadano .....	288
Hemos llegado. Lo cotidiano como factor emergente de lo discursivo .....	290
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	293
ANEXOS	
A.Cuadro técnico metodológico .....	304
B. Modelo de preguntas en el Método Delphi.....	305
C. Modelo de preguntas de la entrevista en profundidad a Actores Sociales .....	306
D. Autorizaciones para publicación de respuestas de los expertos.....	307
E. Autorizaciones para publicación de entrevistas en profundidad Alcaldes .....	308

## ÍNDICE DE CUADROS

Nro.	Pág.
1. Características de los municipios visitados.....	102
2. Experiencias Foráneas: Bogotá / Medellín .....	104
3. Sinopsis/perfil de <i>Scouts</i> .....	106
4. Entrevistados especiales.....	109
5. Entrevistados representativos.....	110
6. Interrogantes presentadas a los expertos, así como a los actores sociales .....	112
7. Principios de la gerencia moderna .....	120
8. Una nueva concepción en gestión pública local .....	129
9. El actor social y su discurso de cambio en la gestión pública local.....	135
10. La competitividad de los servicios en el ámbito local .....	141
11. Principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local .....	148
12. Entrevistas en profundidad: AS1 .....	152
13. Entrevistas en profundidad: AS2 .....	167
14. Entrevistas en profundidad: AS3 .....	178
15. Entrevistas en profundidad: AS4 .....	189
16. Entrevistas en profundidad: Experiencias foráneas .....	204
17. Categoría 1 .....	214
18. Categoría 2 .....	215
19. Categoría 3 .....	216
20. Categoría 4 .....	218
21. Categoría 5 .....	219
22. Categoría 6 .....	221
23. Categoría 7 .....	223
24. Categoría 8 .....	225
25. Categoría 9 .....	227
26. Categoría 10 .....	229
27. Categoría 11 .....	231
28. Categoría 12 .....	233
29. Administración pública tradicional. Principales exponentes .....	241
30. Desplazamiento de la gestión pública en las teorías de la administración pública.....	242
31. Gobernanza y su propuesta de interconexión.....	252
32. La participación como herramienta de gestión pública local.....	264

## ÍNDICE DE GRÁFICAS

Nro.	Pág.
1. Elementos de la teoría fundamentada .....	91
Mapa de ruta y sus interconexiones... ..	92
3. Resumen sobre las dimensiones.....	237
4. Gestión pública local: Visión de Scouts .....	243
5. Gestión pública local: Discurso de arquitectos de estrategias... ..	244
6. Categorías y familias asociadas a la dimensión: gestión pública local.....	245
7. Gobernanza: Visión de Scouts .....	253
8. Gobernanza: Discurso de arquitectos de estrategias... ..	254
9. Categorías y familias asociadas a la dimensión: Gobernanza.....	255
10. Participación: Visión de Scouts .....	265
11. Participación: Discurso de arquitectos de estrategias... ..	266
12. Categorías y familias asociadas a la dimensión: Participación.....	267

## INDICE DE PRESENTACION DE IMÁGENES

Nro.	Pág.
1. Entrevista ASI.....	166
2. Saludo ASI.....	166
3. Entrevista AS2.....	177
4. Despedida AS2.....	177
5. Valla alusiva AS2.....	177
6. Entrevista AS3.....	188
7. Saludo AS3.....	188
8. Entrevista AS4.....	203
9. Saludo AS4.....	203
10. Presencia en Alcaldía de Medellín.....	212
11. Entrevista Funcionarios de Medellín.....	212
12. Visita de Comuna.....	212

## INTRODUCCIÓN

Hay una tendencia en nuestra sociedad a considerar los diferentes tipos de organizaciones como pertenecientes a campos asignados a las diferentes disciplinas académicas. Generalmente son los economistas quienes estudian las organizaciones de negocios y son los tratadistas de ciencia política quienes se ocupan de la organización gubernamental y militar. Esta tendencia a dividir el campo oscurece tanto la importancia de los elementos comunes como las bases sistemáticas de la variedad entre los diversos tipos.

—Talcott Parsons, *Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations*, 1956

Actualmente en Venezuela se presenta dentro de la estructura de la gestión pública, el hecho de que existen administraciones regionales o locales más exitosas que otras en cuanto a los resultados obtenidos y la calidad de los servicios que se prestan a los ciudadanos, observándose ciertas disparidades en materia gerencial. En el caso específico de los gobiernos locales, la gestión pública no cuenta con un estilo de corriente gerencial que indique -según las prioridades de la localidad, así como de elementos culturales e históricos y sociales- los criterios de cómo gerenciar una instancia de poder tan cercana a la ciudadanía.

Por otro lado, se observa que el principio de la lealtad del funcionario dentro de las instituciones públicas, no está orientado a la propia institución, sino a intereses de carácter político y clientelar producto de intentar sostener cargos en la administración pública, dado el hecho de no contar con la seguridad de tener la figura de funcionario de carrera, dejando de lado -como en muchos casos- la profesionalización y experticia técnica de los funcionarios públicos dentro de la misma gestión pública, lo cual da muestra de lo poco o nada blindada que se encuentra la administración pública en cuanto a la garantía que debe brindar en la

búsqueda de la eficacia y eficiencia de las metas propuestas. La ausencia de estos principios, así como de directrices ejecutivas del alto gobierno han venido socavando la idea de una gestión pública de calidad y competitiva, así como el intento de re-centralizar la actividad administrativa a fin de que sea la administración central la que determine el futuro de las regiones y las localidades, conllevando a su vez a minimizar la participación ciudadana de manera libre y plural, observándose procesos inadecuados a la realidad existentes en cada localidad, y a su vez ineficientes en materia de calidad en los servicios y la administración de los recursos públicos; situación que obliga a la gestión pública a buscar mecanismos de carácter gerencial que permitan revertir el impacto que tal situación genera en contra del mismo estado, y en particular en la sociedad; lo cual garantice espacios de gobernanza ajustados a la realidad del entorno de la misma gestión pública local.

La teoría de la burocracia, propuesta por Weber (1922) se hace presente como orientación teórica de este trabajo de investigación, permitiendo identificar a la administración pública como su principal exponente, además de todo lo que conlleva el accionar de ésta dentro de su cotidianidad administrativa como responsable de la calidad de vida del ciudadano en términos de servicios públicos. Por otro lado, nos encontraremos con la teoría administrativa y su aplicabilidad en el sector público, cuyos aportes de sus principales exponentes variaran según la época y el tipo de sistema político que impere en sus respectivos casos de estudio.

Esta investigación está enmarcada bajo la perspectiva cualitativa, en la que se utilizarán estrategias que permitirán revelar información pertinente y de calidad a través de fuentes primarias, constituidas en los espacios en que se estudia, tomando como base en la recolección de información la técnica de la teoría fundamentada, asumiendo como instrumentos en la recolección de datos la observación directa, la

instrumentación de consultas abiertas a expertos en el estudio y accionar de la gestión pública local, así como la aplicación de una entrevista en profundidad a actores sociales en este caso alcaldes en ejercicio, quienes como autoridad tienen la responsabilidad de conducir los destinos de la gestión municipal.

El trabajo se configura en cuatro capítulos y una conclusión, los cuales se describen a continuación:

Capítulo I, en él se detalla la problemática del objeto de estudio, el cual está contextualizado por localidades distanciadas geográficamente en Venezuela, la misma muestra la brecha existente entre lo propuesto y la realidad en materia de gestión pública local, así como de elementos distanciados entre sí que no permiten niveles aceptables de gobernanza y de una participación más comprometida con lo local; al final se presenta la interrogante que conduce a la investigación, los objetivos que se persiguen y la justificación de la misma.

Capítulo II, se refiere al marco teórico de la investigación, representado en los antecedentes o investigaciones previas a la misma que contribuyen a la creación de nuevo conocimiento; a su vez se presentan las principales teorías con sus referentes históricos, y el inicio de muchas otras relacionadas con el sector público; el investigador precisa sólo aquellas que generan valor a la investigación, llegando a la saturación referencial, basada en el contexto de la gestión pública local, participación y gobernanza.

Capítulo III, presenta el marco metodológico que consiste en el tipo de investigación que se aplica, en el que destaca la teoría fundamentada (Glaser y Straus, 1967) como técnica de análisis de la información recolectada, el diseño mismo de la

investigación, el colectivo a investigar, así como los resultados que se esperan, la validez, confiabilidad y las fases de la investigación.

Capítulo IV, representa la revelación de posturas por parte de los expertos consultados, así como de hallazgos resultantes productos de las entrevistas en profundidad en la que los alcaldes (actores sociales) participaron, mostrando una arquitectura válida para la consolidación de las localidades que representan, esto gracias a la identificación de códigos “in vivo” que ayudaron a extraer datos vinculantes al proceso de teorización. En este capítulo también se presentan las categorías resultantes, y las sub-categorías que la acompañan, además de las familias que la componen.

Conclusiones, las mismas se presentan como el zumo de lo encontrado, el cual da como resultado una propuesta teórica denominada por el investigador como *arquitectura para la localidad*. Esto viene acompañado de la epistemología de lo encontrado, presentándose las tres dimensiones estudiadas –gobernanza, participación y gestión pública local- bajo la visión de los expertos y el discurso de los actores sociales. Y por supuesto de la interpretación hermenéutica del investigador.

Bienvenidos, y pasen adelante.

## CAPITULO I

### PLANTEANDO LA BRECHA

#### **La profundidad del abismo**

La gestión pública es uno de los temas que más se ha estudiado recientemente dada la peculiaridad de sus resultados en muchos países cuya administración responde, en la mayoría de los casos, a los designios del elemento político. Para poder revisar con mayor profundidad lo referente a la gestión pública es conveniente analizar dónde se da su génesis y cuales han sido sus principales referentes, y en este caso es necesario vincularlo a la llamada administración pública, -definida como tal por Bonnin (1808) y entendiéndose ésta en su definición clásica como el de “gobierno en acción” (Wilson (1887:77))-; y por ende, para tratar el tema de la administración en el sector público, es necesario a su vez resaltar el papel del Estado en cuanto a su responsabilidad de garantizar una gestión eficiente a favor de la ciudadanía.

Comenzando por este último, es importante señalar que el Estado, desde sus más antiguos pensadores como Aristóteles y Maquiavelo, siempre ha sido objeto de constantes análisis y revisiones a fin de dar cuentas sobre su evolución y aportes a la historia de la humanidad; en el caso de Aristóteles, éste para referirse al estamento de entonces utilizó el término *polis* para identificar la estructura compuesta antropomórficamente representada por quienes producían, los que iban a la guerra y los pensantes; por su parte Maquiavelo acuñó el término *status* (situación), en la que considera que todo aquello representado por su gobernante y su territorio, el régimen político predominante y la población dominada, representaban este *status*. Igualmente, a lo largo de la historia universal, importantes exponentes sobre el Estado, como Max Weber (1922), Charles Louis de Secondat (Conde de

Montesquieu, 1748), Jean-Jacques Rousseau (1760), Thomas Hobbes (1651), así como Norberto Bobbio (1995), Giovanni Sartori (2000), Manuel García-Pelayo (1987) y muchos otros de reciente data, han colocado importantes consideraciones para su estudio, cuyos aportes permitieron reflexionar aún más sobre el papel del Estado en la sociedad que éste suele representar.

Weber (1922: 32) intentó establecer ciertos rasgos característicos que definen al Estado, estableciendo tres elementos: un conjunto diferenciado de instituciones y personas; la centralización, irradiando el poder desde el centro hasta cubrir todo el territorio; y el monopolio de la capacidad para dictar normas de forma vinculante y con autoridad, sustentado en el monopolio de los medios de la violencia física; por su parte Hobbes (1651: 43), también se refiere al Estado mediante tres enunciados: “los súbditos deben lealtad al Estado en sí mismo y no a sus gobernantes; la autoridad estatal es definida como única y absoluta; y el Estado pasa a considerarse como la máxima autoridad en todos los aspectos del gobierno civil”. Tomando en consideración a estos dos últimos exponentes, se puede observar que el término *autoridad* ambos lo repiten, entendiéndose que la autoridad se ejerce por medio del poder -al cual se llega desde diferentes formas-, y este poder se ejerce bajo la figura del gobierno.

Para Foucault (1990) el concepto de poder como guía no excluye el consenso ni el recurso a la violencia sino que implica la reformulación de la coerción o del consenso como medios de gobierno, entre otros: más que “fundamento” o “fuente” de las relaciones de poder son sus “efectos” o “instrumentos”; con esto se argumenta la necesidad de imponer una agenda negociada dentro de ciertas condiciones de apoyo – según el interés de cada fragmento de la sociedad- que permita que quien ejerce el poder pueda instrumentar la acción decidida, tal como lo destaca Giddens (2000):

...El poder es la capacidad que tienen los individuos o grupos de hacer que cuenten sus propios intereses o preocupaciones, incluso si otros se resisten a ello...  
...La autoridad es el legítimo uso del poder por parte del gobierno. Legitimidad significa que los que están sujetos a la autoridad del gobierno la aceptan... (p. 434).

Volviendo a lo concerniente al Estado, es conveniente resaltar que éste siempre ha sido la más extensa y poderosa de las organizaciones establecida nacionalmente, actuando por mucho tiempo en el cumplimiento de las funciones que le asignó la época liberal, en forma mono céntrica y burocrática. Esta última forma organizativa era simple de llevar y con límites muy bien definidos en correspondencia con la clara diferencia existente entre lo que representaba el Estado y la sociedad en sí, entre lo público y lo privado. Pero, la evolución del mismo Estado generó grandes transformaciones dentro de sí mismo observándose en primer lugar que su estructura administrativa se ha extendido de una manera tal que ha debido asumir roles que antes estaban fuera de su radio de acción, convirtiéndose en un proceso muy complejo dentro de lo que significaba su razón de ser inicial.

El sistema estatal pasó de ser simple y homogéneo a uno muy complejo, dada la pluralidad de componentes y de subsistemas difícilmente controlables, no sólo por las instancias políticas, las cuales buscan en cierta forma un grado de autonomía efectiva (descentralización), además de la búsqueda constante de mayores recursos financieros y jurídicos a fin de alcanzar sus objetivos y metas que contribuyan con su autodesarrollo, brindando resultados concretos que le permitan contribuir con el sistema, acrecentado su posición en cuanto a prestigio, poder e influencia dentro de la estructura estatal global.

Además de lo reflejado anteriormente, hay que tomar en cuenta lo manifestado por García-Pelayo (1976) quien expresa:

que cualquiera que sea el régimen político – neocapitalista o socialista, autoritario o democrático, subdesarrollado o modernizado- la eficacia pasa a constituir un principio de legitimidad de su acción, a lo que se añade que la organización estatal- al igual que las demás organizaciones- se ha visto obligada a conceder un amplio lugar y un estatus flexible a la autoridad funcional, antes no desconocida, pero encapsulada en rígidas estructuras burocráticas, y, en fin, que principios de *management* aplicables a cualquier organización se hacen presentes también en la gestión estatal, todo lo cual desemboca en la transformación de la burocracia estatal en tecno burocracia. (p. 110).

Esta tecno burocracia, resaltada por García-Pelayo (1976), también es conocida como tecnocracia; éste autor considera que está representa, en los nuevos tiempos de la administración pública, una:

...nueva <clase política>, compuesta por tecnócratas, que comprende no sólo a los técnicos del proceso productivo, sino también a los especialistas en management, planificación, organización, comunicación de masas, investigaciones operacionales, análisis de sistemas etc., en una palabra, los entendidos en teoría y práctica de sistemas. La tecnocracia carece en términos generales, de institucionalidad formal, y su posición en la estructura deriva del hecho de que quien es capaz de cumplir una función para un sistema dado adquiere los poderes inherentes a tal cumplimiento, con independencia de que ello tenga o no tenga reconocimiento formal. (p. 33-34).

Esta nueva “clase política” es la que intenta que las decisiones políticas no comprometan los resultados que se esperan dentro de la gestión; claro está que esta tecnocracia debe contar con una especie de apoyo de la estructura formal – administración pública- para poder desarrollar sus actividades, sin embargo, en muchas ocasiones se ha visto minimizada por el alto grado de injerencia de decisiones políticas en la gestión pública, afectando de manera considerable la calidad de los servicios que debe prestar a la ciudadanía, inclusive colocando en riesgo la adecuada formulación de políticas públicas. Lo más grave aún es que de manera poco racional se asume la estructura organizativa que representa la administración pública, para facilitar la incorporación de ideologías o de prácticas comunes sólo en partidos políticos, para resaltar la presencia de un solo pensamiento político, o simplemente facilitar el clientelismo. Sin dudas, afectando a la gestión pública en todo su contexto. Por otro lado, hay quienes como Guerrero (2005: 8) consideran que “a la administración pública no le es posible escapar de su naturaleza política, porque de hacerlo, dejaría de ser administración pública”; Guerrero (2005) nos quiere decir que debemos comprender este fenómeno por sus causas finales (teleológicamente).

A fin de evitar que la gestión pública se vea comprometida con los resultados esperados, se han propuesto una serie de reformas o prácticas modernizadoras que permitan blindar su comportamiento ante las presiones de la agenda política, y se imponga realmente la agenda pública. Entre las principales reformas que se han propuesto a los Estados para que su administración y gestión de lo público sea mucho más efectivo está el tema de la descentralización de los poderes, el de la participación directa de los ciudadanos en asuntos públicos y el de la puesta en práctica de estilos gerenciales exitosos en el sector empresarial, dentro de la administración pública. Estas nuevas prácticas gerenciales vienen a representar parte del discurso de muchos actores de la sociedad, que busca el espacio para expresar sus aspiraciones con respecto a una mayor y mejor transformación del Estado, desde la modernización de su estructura administrativa. Y como bien dice el mismo Guerrero (1998: 9): “Siendo

la administración pública inherentemente la administración del Estado, y no pudiendo ser otra cosa en tanto el Estado exista, su definición debe plantear (y/o replantear) el aspecto *administrativo* del Estado”; la incorporación de estos paradigmas emergentes viene a establecer un reacomodo en la estructura gubernamental en lo atinente a su forma de gestionar los recursos, y por ende de su organización administrativa.

Ahora bien, estas nuevas prácticas gerenciales, que de alguna manera se han impuesto por las mismas necesidades de la administración pública, han reforzado en algunas latitudes la gestión de gobierno de manera sustancial. El impulso de nuevas tendencias gerenciales o la búsqueda de nuevas reformas administrativas que conlleven a la modernización gerencial en la gestión pública, siempre ha formado parte del discurso de los actores sociales que buscan en cierta manera formar parte del mismo gobierno, o asumir la más alta posición mediante la oferta de cambios, a través del discurso.

Para entender un poco sobre éste componente llamado discurso, observamos que desde la perspectiva de Foucault (1990: 181), ésta se define como “...conjunto de los enunciados que dependen de un mismo sistema de formación, y así podré hablar del discurso clínico, del discurso económico, del discurso de la historia natural, del discurso psiquiátrico...”; es decir, hay inclusive un discurso político orientado a proponer cambios sustanciales dentro de la gestión pública a fin de hacerla más productiva y eficiente. Sin embargo, no existe en la gestión pública un discurso realmente sistematizado que se acople a las necesidades reales de cada estructura gubernamental. Este discurso, en la mayoría de las veces está cargado de un alto grado de emotividad que busca compenetrarse ante un posible elector y así poder obtener el beneficio de la selección por parte de éste. En la mayoría de los enunciados o propuestas que van dentro del discurso se observan los que de alguna manera acercan a la gente al poder, al protagonismo directo en la toma de decisiones y a la

búsqueda de mayores niveles de calidad, competitividad y eficiencia de los servicios y políticas públicas que debe ofrecer la gestión de gobierno.

En el caso del acercamiento del poder a la gente, está reflejado en la descentralización, la experiencia en varios países latinoamericanos es muy enriquecedora, y por demás de gran aprendizaje para aquellas naciones que aún piensan que la centralización del poder es la mejor garantía del control del Estado, obviando que mientras más descentralizado se encuentre el Estado, éste puede brindar una mayor respuesta a las necesidades del colectivo, específicamente en el ámbito local; y como bien es conocido la descentralización es una propuesta que enfrenta a la organización burocrática. Sin embargo, como todo proceso que necesita un estado de maduración, Borja (1994), citado por Moura (1999), observa que:

Los procesos de descentralización y democratización de los años 80, aunque hayan conducido a una revalorización de los gobiernos locales, no implicaron, de inmediato, un avance en relación al "protagonismo", que sólo aconteció a partir de los 90 a través de iniciativas de implementación de planes estratégicos, tal como sucedió en Río de Janeiro, Bogotá y Córdoba. (p.2).

La experiencia de elaboración del llamado presupuesto participativo (PP) en estas localidades, en las que se involucró a la ciudadanía, tuvo su éxito en la continuidad de la propuesta por una década, desencadenando un proceso de democratización de decisiones públicas; representando hoy día una referencia obligada para cada estudio que se desarrolle en esta temática del PP. En cuanto a la propuesta del paradigma de la participación ciudadana en los asuntos públicos, los mismos ejemplos del PP en Latinoamérica (Brasil, Colombia y Argentina) son un modelo de la eficacia que puede tener el hecho de incorporar en la agenda de

gobierno a los principales afectados de las decisiones públicas, en la formulación de políticas sociales, económicas y culturales, por ejemplo como, destaca Moura (1990: 29) “...la participación popular en la gestión municipal asume, también, un enfoque de negociación y de búsqueda de cooperación entre lo público y lo privado, entre el gobierno y la sociedad civil”.

También tenemos el caso de México, comentado por Cabrera (2010), quien resalta lo siguiente:

Este fortalecimiento de lo local ha sido posible gracias a una serie de reformas descentralizadoras que, desde una visión primordialmente normativa, han incrementado las competencias y capacidades (sobre todo en materia de ejercicio de gasto público) de los estados y los municipios en distintos rubros como el educativo, el de la salud, y el de desarrollo social (p.167).

En referencia a las nuevas prácticas gerenciales que se han venido proponiendo como nuevos paradigmas dentro de la administración pública en América Latina, se presenta una tendencia que bien pudiera permitir que la gestión pública mejore en relación a resultados y el impacto de estos últimos en la población más cercana al poder, como lo son los gobiernos locales. Por ejemplo, Guerrero (2005) considera importante destacar:

...la irrupción de nuevos modelos de implementación, particularmente la nueva gerencia pública, así como la invasión de un lenguaje gerencial novedoso, y promoción de valores diversos a los hasta ahora vigentes. Asimismo, hay una reivindicación radical de

antiguas propuestas, como la eficiencia de desempeño administrativo, y la exaltación de las conductas y procedimientos de organizaciones diversas a la administración pública. (p. 18).

Entre los que bien pudieran brindar instrumentos para que ésta mejoría se produzca, está lo resaltado por la llamada Nueva Gestión Pública (NGP), “cuyos postulados pareciera ser el camino más idóneo para recorrer en la búsqueda de una mayor eficacia y eficiencia de la gestión gubernamental local” (CLAD, 2004: 12). Para Osborne y Gaebler (1992), la Nueva Gestión Pública (NGP) 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, donde estos a su vez generen competitividad y calidad; además de una mejor relación entre el gobierno y la sociedad.

Esta propuesta de la NGP, se contraponen a lo propuesto por Max Weber (1922) en su obra Economía y Política en la que dio a conocer a la teoría de la burocracia, a la que consideraba como:

...la organización eficiente por excelencia, la organización llamada a resolver racional y eficientemente los problemas de la sociedad y, por extensión, de las empresas. La organización burocrática está diseñada científicamente para funcionar con exactitud, precisamente para lograr los fines para los cuales fue creada, no más, no menos. (p.5).

Sin dudas, las propuestas de Weber contribuyeron para una mejor organización de las actividades dentro del sector gubernamental, manteniéndose en

buena parte de la conformación gubernamental su filosofía, estableciendo un determinado orden administrativo, y la idea principal fue poder aplicar técnicas que permitieran una mejora de los procesos dentro de los entes de gobierno.

Por su parte, Melinkoff (1990), considera que la burocracia dentro del sector público:

es la creadora del modelo de organización (burocratismo) y lo sostiene, por lo tanto, llega a tener un papel propio que le permite contribuir al sostenimiento de las formas de Estado y se le da un apoyo sustantivo a éste porque esa función le sirve para darle legitimidad interna al aparato del Estado, que se manifiesta en su organización y funcionamiento. (p.129).

La organización y funcionamiento al que se refiere Melinkoff (1990) es la administración pública, y que la misma no es más que la expresión burocrática del Estado mismo, cuya responsabilidad es la de servir al Estado.

También se encuentran tendencias de reciente data que intentan abrirse paso dentro de este contexto de reformas o modernización, como por ejemplo el intento de incorporar el termino <gobernanza en la administración pública>, la cual según Peters (2007: 554) significa “dirigir la economía y la sociedad hacia algunas metas colectivas”. La gobernanza también es conocida como una nueva forma de estructura directiva dentro de la gestión de gobierno, es decir, la alta administración pública se reviste de mucha autonomía, la cual impone criterios gerenciales por encima de lo político. Existen, según Pierre y Peters (2005: 43) cinco modelos de gobernanza: 1.- Estatista, el estado es el principal actor de las decisiones y de las políticas públicas controlando a los demás actores; 2.- Liberal-Democrático, el Estado es actor principal pero bajo los condicionamientos o presiones de otros actores sociales; 3.-

Centrado en el Estado, todo gira alrededor del Estado, con una relación institucionalizada con los demás actores; 4.- Escuela Holandesa, el Estado es un actor más en la red de gobernanza establecida; y 5.- Gobernanza sin Gobierno, el Estado pierde legitimidad y poder frente a otros actores sociales.

Estas prácticas gerenciales –Nueva Gestión Pública y Gobernanza- toman en consideración elementos como la participación (mayor democracia), aumento de la autonomía (más descentralización) y resultados que realmente satisfagan las necesidades del usuario (calidad, eficacia y eficiencia); ahora bien, estas prácticas son vistas de una manera muy particular en sus países de origen, cuya tradición y cultura en alto grado no son nada parecidas a los países en las que se intentan exportar este tipo de prácticas, y en ocasiones chocan que realidades totalmente distintas.

Bajo estas premisas, la Comisión Económica para América Latina (CEPAL), el Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo, (CLAD), así como el Consejo Latinoamericano de Escuela de Administración (CLADEA), han venido desarrollando una serie de consideraciones y reflexiones sobre la experiencia en la región en materia de gestión pública, las cuales se han venido incorporando orientaciones para ser mucho más efectivo en materia de participación, descentralización y de buena gobernanza en materia de gestión pública, añadiendo instrumentos sociales y políticos que permitan “regionalizar” estas tendencias gerenciales en la región, cuyas raíces, tal como también se señaló, sus orígenes difieren en muy buena parte del contexto sociopolítico en el cual se intentan implantar. Estos elementos (participación, descentralización y gobernanza) pudiéramos considerarlos como una especie de categorización de indicadores que permiten medir el nivel de compromiso que tienen los gobiernos y la sociedad en la construcción de espacios de convivencia y de satisfacción plena de las necesidades de la sociedad en su conjunto.

Actualmente estas tendencias -unas más contemporáneas que otras- libran una confrontación constante con la estructura gubernamental, en la cual dicha estructura representa o es producto de la forma de gobierno que se da el respectivo Estado según sus normas constitucionales, manteniéndose una estructura organizativa y funcional burocrática. En muchas de estas estructuras se plantea la necesidad de brindar bienestar a los ciudadanos mediante la modernización o reforma de las instituciones públicas que la conforman, sin embargo, se observan contradicciones entre el discurso de la gestión pública y la práctica real de dicho proceso modernizador/reforma para la adopción de nuevas tendencias gerenciales, observándose que la misma no se corresponde ante el discurso modernizador dada las particularidades de cada sistema de gobierno. Pareciera que para que estas prácticas gerenciales puedan tener un verdadero efecto en la sociedad se debería replantear el papel del Estado, o incluso redescubrirlo como bien lo expone Lazzetta (2000: p.32), al considerar al menos tres posturas en la que el Estado puede “reconstruirse”: “una revaloriza al Estado tras constatar las "fallas del mercado" para asegurar el desarrollo económico; una segunda lo reivindica como mecanismo restaurador de justicia social y una tercera redescubre a aquél tras reconocer sus estrechas conexiones con la democracia”.

Como bien se planteó al inicio de este documento, el Estado y sus instituciones fueron creados con un propósito que hoy día da claras muestras de agotamiento, proporcionándose en algunos caso, ciertas reformas o transformaciones a fin de justificar parte de su objeto; dando un paso de sujeto estable y delimitado a uno que exige ir más allá de las teorías que lo fundamentaron a partir de su funcionalidad, donde es posible revisarlo desde la correspondencia innegable entre las reales necesidades de la sociedad y el método de sus instituciones. No se observa un claro debate sobre la ausencia de conectividad entre estas necesidades de la sociedad y el cómo ella visualiza a las

instituciones que deberían darle respuesta y la interpretación de las redes que ellas mismas simbolizan.

Mucho se comenta sobre el rol de Estado y de lo que está destinado a hacer. Las aspiraciones de la sociedad se centran en que éste debe brindar los espacios necesarios para el bienestar y el progreso, con políticas públicas equitativas, inclusivas y sustentables, todo en un contexto modernizador y acorde a los nuevos modos tecnológicos; contrario a esto, este mismo Estado a través de sus distintas instituciones impulsa mecanismos de dominación producto de la misma modernidad, resumiendo los conflictos que de ella misma se generen. Claro está, que es importante entender que ciertas posturas son productos de una realidad sujeta a determinadas condiciones y al momento histórico que se vive; pero a su vez es necesario cuestionar las acciones poco eficientes y equilibradas por parte del Estado en cuanto a la calidad y sentido de oportunidad que éste debe tener al momento de brindar respuestas a la sociedad, al practicar ésta última ejercicios de ciudadanía, activando mayores controles y auspiciando más espacios democráticos dentro de la gestión pública.

Sin dudas, la discusión abierta sobre este tema ha propiciado observar el aumento de la complejidad de la realidad social, generando a su vez nuevas concepciones aún más difíciles de afrontar. Sobre estos nuevos pensamientos hemos venido conversando en precedentes líneas, y que bien merecen sean revisadas sobre el discurso de la modernización de la gestión pública. El discurso de la Reforma del Estado y de sus instituciones siempre ha sido una constante en quienes aspiran dirigir los destinos de la sociedad, sin medir realmente los alcances de la misma, donde en ocasiones no se percatan que las reformas son procesos integrales, de recurrente acumulación de experiencias y resultados que permitan rectificar e introducir cambios más eficaces. En el pasado, las reformas tendieron siempre a ajustarse al modelo del Estado Benefactor (o de Bienestar), lo

cual por supuesto permitió que el modelo burocrático se asentará cada vez más dentro del esquema de la administración pública tradicional. La reforma del Estado representa el cambio institucional en cuanto a su administración pública, tal como lo señala Uvalle (1998):

La reforma del estado es de alcance institucional y todo alcance institucional perfila los propósitos del cambio para asegurar que las organizaciones públicas se desempeñen con calidad y eficiencia. De ahí que la Reforma del Estado comprenda la reforma de la Administración pública, dado que ésta es el medio para que la comunidad política viva con prosperidad y justicia. La reforma de la Administración Pública no se agota en su fase organizativa, tecnológica e instrumental, sino en la necesidad de emprender los cambios institucionales que son indispensables para funcionar con eficacia (p.21).

Con esta afirmación de Uvalle (1998), está claro que la reforma de la administración pública no puede quedar fuera de la Reforma del Estado.

En el caso específico de Venezuela, se plantearon una serie de cambios políticos, económicos y sociales a partir de agosto de 1999, cuando se instala la Asamblea Nacional Constituyente, con el objeto de redactar y proponer una nueva Constitución que sirviese de base para sustanciosas innovaciones y transformaciones en el país en la que el Estado como institución sufrió una transformación en todo su contexto, entre las cuales se destaca una forma distinta de diseñar y hacer gobierno, e incluso de la aplicación de mecanismos e instrumentos inéditos para el logro de sus fines supremos. Y por supuesto, de reformas administrativas que permitieran modernizar la administración pública y su estilo de gerencia en los asuntos públicos; dando nacimiento, sin lugar a dudas, a un nuevo esquema para gobernar. En Asamblea Constituyente de 1999, el

espíritu de los constituyentitas parecía indicar la necesaria adopción de un esquema gerencial similar a los postulados de la Nueva Gestión Pública a fin de que pudiera darse la anhelada transformación administrativa, cuyo sustento estuvo dado en los primeros documentos elaborados por la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE), los cuales sirvieron de base para lo que hoy representa el texto constitucional vigente en esta materia.

Como parte del sustento a lo anterior, en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (2000), en su Exposición de Motivos se plantea:

En este contexto la aplicación de este contenido implica el cambio de una cultura y de unos hábitos organizacionales que han enturbiado y obstaculizado el ejercicio de esta función del Estado, desviándola hacia la satisfacción de intereses subalternos, con lo cual se ha facilitado la corrupción y la ineficacia e ineficiencia. Es por ello que se precisan los principios que deben fundamentar a la Administración Pública, los cuales no requieren de mayor explicación: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad. (p.2).

Tal como se observa, en esta exposición de motivos, se destacan una serie de principios que invitan a ser incorporados dentro de la gestión pública como elementos orientadores de su comportamiento, y que los mismos, por otro lado, parecieran dar más la sensación de ser una guía normativa de la acción gubernamental, y no de enunciados que indiquen cuál debe ser la praxis del gobierno y la manera en que éste puede contribuir con una gestión pública eficiente y de calidad. Por ejemplo Simon (1946) sostuvo que los principios de la administración no eran sino simples “proverbios”; por otro lado White (1936: 13-14) consideró siempre la idea que los principios de la administración pública

constantemente deben estar sustentados en la ley, aun cuando en la administración más que la ley, es imprescindible “descubrir y aplicar los principios en un sentido diferente y más perspicaz”. Pero, también están quienes consideran otra visión sobre esto como es el caso Walker (1933: 19) quien manifiesta que “los principios de la administración pública derivan de la técnica más exitosa usada en el gobierno o en la empresas privada”. Desde esta perspectiva, se considera necesario que la administración pública en Venezuela se debe estudiar desde sus anales, y proponer según las condiciones propias de la idiosincrasia social y ciudadana, su propio modelo de principios.

Ahora bien, para que la estructura administrativa pueda someterse a los postulados constitucionales, es importante la consolidación y permanencia de instituciones que mediante su accionar transparente y sometido a normas de control garanticen el equilibrio organizacional, funcional y administrativo de sus actividades; y, por supuesto, en consecuencia, brinden una mejor calidad de vida a sus “clientes” que en definitiva vienen a ser los ciudadanos a los cuales debe servir directamente sin ningún tipo de condición racial, ideológica, étnica, religiosa o política, y de ninguna otra especie. Ante esto, es indispensable resaltar que la eficacia y la eficiencia de las actividades gubernamentales dependen directamente de su estructura, y de la adecuación permanente a los objetivos, metas y funciones de cada unidad administrativa que componen la organización estatal.

En Venezuela, la organización administrativa del sector público determina los niveles en que está conformado el poder desde el punto de vista de la administración centralizada y descentralizada; sin embargo, en cuanto a la administración descentralizada se observa que sólo existe una transferencia de competencias a los niveles intermedios y bajos de la República, como lo son los gobiernos regionales y las alcaldías, observándose que el poder queda relegado a

únicamente a la elección de las autoridades de estas instancias, dado que no se transfiere el verdadero poder de decisión, y el mismo sólo se encuentra enmarcado en la norma y no en la práctica. Es más, el proceso descentralizador que comenzó en 1989, fue gracias a los aportes que hizo la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE) en la que establecía en parte de su documento la necesaria transformación del sistema democrático (COPRE, 1984), donde se mantenía como urgente la descentralización del poder y de competencias, así como de la desconcentración de actividades por parte del ejecutivo central, a fin de que el Estado pudiera ser más efectivo en los tiempos de respuesta a la población de las diferentes regiones, y en especial a las localidades. Sin embargo, se ha observado a luz de los nuevos tiempos del presente siglo XXI un estancamiento, para no llamarlo retroceso, del proceso descentralizador al permitirse que funciones que son exclusivas de las regiones y localidades hayan pasado directamente a la administración centralizada nuevamente (re-centralización), contraviniendo los postulados constitucionales, retomando a su vez la concepción del Estado burocrático racional. El llamado Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación, el cual está establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, pareciera ser el instrumento más adecuado para llevar a cabo los fines supremos del Estado, así como del alcance de las políticas públicas diseñadas para tal fin; hoy día este plan es renombrado por el ejecutivo nacional como Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación: Primer Plan Socialista “Simón Bolívar” (2007-2013), y Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación: Segundo Plan Socialista “Simón Bolívar” (2013-2019), otras veces también conocido como Plan de la Patria.

Ahora bien, el estancamiento mencionado en líneas anteriores pudiera tener relación con lo que Klisberg (1997: 296) llama “grado de <claridad institucional> del proceso descentralizador”, expresando el mismo autor:

En diversos casos los papeles post descentralización del gobierno central, las regiones y municipios no se han definido con precisión y quedan grandes áreas de ambigüedad. Ello genera espacio para choques y roces constantes. Un aspecto crítico es el financiero. Si la descentralización de servicios no va acompañada de mecanismos que permitan a las entidades regionales y municipales a las que se transfieren generar o disponer de los recursos necesarios el proceso puede transformarse en regresivo. (p. 297).

Para muchos, esta situación es debido a la rigidez normativa en la que se establece una estructura administrativa única para todos los municipios, cuyo modelo se establece desde los diferentes niveles de la administración centralizada, así como las normativas que sustentan su creación y funcionamiento no contemplan la posibilidad de un modelo de gestión pública local ajustado a la realidad propia de cada ámbito local, y menos aún de una mayor autonomía administrativa la cual es sustentada por ser la más cercana a la ciudadanía. Se puede observar que existe un dominio de la llamada racionalidad burocrática, que sólo busca darle cumplimiento a las normas establecidas y donde el elemento técnico que anda en búsqueda de eficacia y eficiencia, es sacrificado ante la rigidez legal y organizacional. Ó como bien lo manifiesta Schvarstein (1992):

Se trata de enfoques que debieran ser complementarios, no excluyentes, determinados por perspectivas específicas que constituye la razón de ser (racionalidad) de cada una de ellas. Según el caso, lo determinante será la interacción en la psicología social, la cultura en la antropología o la utilización de recursos en la administración. (p.43).

Como se observa, este dominio de la racionalidad burocrática dentro de la gestión pública local, especifica una relación organizativa-actores; manifestándose

una especie de teleología que establece que la organización es para brindar servicios y productos para quienes así lo requieran.

En cuanto al tema de lo local, Brito (2002), citando a Borja y Castells (1997.p.148), destaca que éste:

Es donde es posible construir espacios para la concertación ciudadana entre los sectores políticos, económicos, intelectuales, profesionales y organizaciones populares, porque es el territorio que no sólo concentra a un grupo humano y una diversidad de actividades, sino porque también es el espacio simbiótico que integra culturalmente. De ahí que se convierta en el lugar de respuestas posibles a los desafíos económicos, políticos, sociales y culturales de nuestra época. (p. 3).

Esto deja ver que el desarrollo de lo local siempre estará pautado por la interacción entre los ciudadanos de su misma circunscripción, generando con ello mayores posibilidades de desarrollo; sin embargo, vemos que la realidad es totalmente diferente a lo establecido dentro de la norma legal, y de lo que debe representar una buena administración dentro de la gestión pública local. Por ello, es oportuno considerar lo que Kliksberg (2003) expresa en este sentido:

...salvo las funciones más elementales, la realidad demostró que hay muchísimas cosas que sólo pueden ser resueltas por la acción colectiva, que necesitamos un Estado muchísimo mejor, de otra calidad, transparente, sin ninguna posibilidad de corrupción y muy bien gerenciado, pero que necesitamos acción colectiva y que las políticas públicas que encarnan esa acción colectiva son un instrumento fundamental de la sociedad. (p.5).

Hay gobiernos locales que mediante su gestión administrativa han podido obtener reconocimientos que avalan su transparencia en el manejo de los recursos asignados; no obstante, son muy pocos los reconocidos en este aspecto, dado que existe un buen número de gobiernos locales que no consideran necesario ser evaluados por ningún tipo de organismo en la cual no se vean reflejados sus intereses.

Muchos son los que presentan múltiples fallas no solo en cuanto a una rendición de cuentas adecuada a los parámetros mínimos establecidos por las normas legales y que indiquen un buen gobierno, sino que no existen planes realmente proyectados con visión futurista, donde las nuevas generaciones puedan contar con un concepto de ciudad local realmente sustentable, con un crecimiento demográfico estimado y visiblemente cónsono con los servicios públicos previstos; con parques urbanos -rurales o industriales- que garanticen fuentes de empleo o de estudios académicos y de formación a sus habitantes, evitando desbalances, producto de la migración hacia otras zonas dentro de la misma localidad, o lo que es peor convertirse en ciudades o localidades dormitorio cuya fuerza de trabajo se concentra en otras ciudades, dándose un efecto negativo para lo local en términos de productividad y planes de desarrollo; por otro lado, existen localidades cuyos habitantes se encuentran con diferentes niveles de cultura ciudadana (normas de convivencia, democrática y tributaria, entre otras), variando según el estrato al que pertenecen, dejando claro que los habitantes de los estratos más bajos son mayorías son los que más desconoce el concepto de ciudadanía y de la responsabilidad que implica su ejercicio, representando una debilidad para la localidad en términos de competitividad; por ejemplo una persona de muy bajos recursos, o que no conoce como ejercitar sus derechos, pocas veces hace uso del reclamo en materia de calidad y eficiencia en la prestación de un servicio público, y solo espera una situación dramática para hacerse escuchar.

Sí tomamos en consideración lo planteado por Ivancevich (1996) en relación a que:

El enfoque clásico de la gestión es más sencillo entenderlo si se observa desde dos perspectivas: una desde la administración científica, donde se concentra en los gestores de niveles inferiores que han de resolver los problemas cotidianos de la fuerza laboral; la otra desde la teoría clásica de la organización, la cual se centra en resolver los problemas rutinarios de gestión de toda la organización. (p. 53).

Ahora bien, ante el hecho de que las comunidades presionen para exigir y obtener mayor participación, transparencia en el manejo de los recursos, así como una mayor equidad al momento de la formulación de las políticas públicas, ha permitido que estos temas formen parte de la agenda política y social de forma activa en las diferentes localidades. Sin dudas, esto debe generar un profundo cambio en la forma de gerenciar lo local, partiendo desde su modo organizativo hasta las prácticas estratégicas y operativas, cuya focalización de los problemas debe estar enmarcada por el principio de la intervención gubernamental. Para ello, debe existir un profundo y sincero proceso descentralizador del poder establecido, a fin de que se dé una abierta participación de las localidades en el proceso de desarrollo desde adentro hacia afuera.

En el actual contexto socio-político, la participación ciudadana en Venezuela está supeditada a la propuesta formulada desde el poder ejecutivo nacional en la que se incorpora la estructura del Estado Comunal cuya base constitucional está dada bajo la siguiente declaración expuesta en la CRBV (1999: art. 5): “La soberanía reside intransferiblemente en el pueblo, quien la ejerce directamente en la forma prevista en esta Constitución y en la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder

Público”, situación que a juicio de Brewer-Carías (2010) el Estado comunal no representa lo expresado en este artículo 5 de la CRBV-99, manifestando que:

Todo ello es inconstitucional, particularmente porque en la estructura del Estado Comunal que se monta, el ejercicio de la soberanía en definitiva es indirecta mediante “representantes” que se “eligen” para ejercer el Poder Popular en nombre del pueblo, y que son denominados “voceros” o “vocerías,” pero no son electos mediante sufragio. (p.5).

La estructura de Estado Comunal propuesto involucra una red conformada por consejos comunales, la comuna, la ciudad comunal y los sistemas de agregación comunal; cuya direccionalidad pareciera estar abocada a la eliminación o supresión de los gobiernos regionales y locales, buscándose establecer un paralelismo institucional que puede desembocar en la futura eliminación o no reconocimiento de la actual estructura política constitucional. El mismo autor Brewer-Carías (2010), advierte:

Se busca establecer así, un Estado Comunal en paralelo al Estado Constitucional: el primero basado en el ejercicio de la soberanía directamente por el pueblo; y el segundo, basado en el ejercicio de la soberanía indirectamente por el pueblo, mediante representantes electos por sufragio universal; en un sistema, en el cual el primero irá vaciando progresivamente de competencias al segundo. (p.5).

Este intento de desplazamiento de la estructura formal –gubernaciones y alcaldías- por otra auspiciada desde el discurso oficial en la que se ofrece mayor poder y protagonismo al pueblo en materia de administración de recursos, ha generado un controversial debate entre los sectores que lo apoyan y quienes se resisten a tal modalidad de gestión pública; de concretarse esta propuesta de

desplazamiento, podría generar una situación poco favorable para la sociedad en términos de respuestas efectivas y eficientes en materia de gestión pública, dado que el municipio representa la unidad primaria del poder político y de acercamiento al ciudadano común en una localidad determinada, tal como lo refrenda Tocqueville (2007:73): “en el seno del municipio se ve reinar una vida política real, activa, democrática y republicana en todo”, es decir, el municipio es un espacio para el debate de la política y de la acción social, el cual debe ser administrado bajo la doctrina de la libertad y la descentralización del poder. Y si bien es cierto que estas instancias de participación (consejos comunales) asumen un rol deliberante en términos de soluciones y propuestas dentro del contexto local, las mismas deben considerar la estructura formal propuesta desde la CRBV-99 en las que los Consejos Locales de Planificación de Políticas Públicas (CLPPP) son receptoras de sus demandas, dando cumplimiento formal al esquema natural de gobernanza local; por ello se considera, desde el punto de vista de esta investigación, que el protagonismo de la participación protagónica y representativa está dada en el debate de las políticas públicas locales de desarrollo desde esta instancia, y que los consejos comunales –sin desmeritar sus funciones y contribuciones- son expresiones que permiten visualizar necesidades y demandas inmediatas como focos de perturbación en materia de servicios básicos, así como de cualquier otro situación de orden comunitario. Por ello, el discurso de un actor social (un alcalde en ejercicio, por ejemplo) y su accionar en la ejecución, deben representar el espíritu y sentir de la localidad en términos de trascendencia, lo cual conlleva a la necesidad de validar la gobernanza local como instrumento de participación que garantiza una visión local integral y con perspectivas de un desarrollo cónsono consultado, generando con ello una gestión pública local proyectada en el futuro de las nuevas generaciones, con directrices enmarcadas en lo autóctono, y por supuesto asumiendo las problemáticas que requieren de su respuesta inmediata.

El sector oficial aborda este tema (incorporación de instancias no consideradas en la CRBV-99) con la premisa de que esto representa una mayor democracia dentro del actual sistema político venezolano; sin embargo, cuando se revisan los valores intrínsecos de la democracia nos encontramos con los postulados que ofrece Rawls (1971: 226) quien considera que cuando el principio de participación se cumple, “todos tienen el mismo estatus de ciudadanía”; y el mismo Rawls (1971: 233) aporta lo siguiente en relación a los valores que sustentan a la democracia: “la libertad de conciencia y de asociación, la integridad y libertad personal, los derechos y libertades protegidas por el imperio de la ley y las libertades políticas”; en esto está reflejado el derecho de voto y participación política, el derecho de expresión y manifestación política, el derecho de asamblea y reunión política, el derecho de crítica al gobierno y el derecho de formación y militancia en organizaciones políticas; situación que no se deja muy en claro con la propuesta del Estado Comunal y de su estructura.

Por su parte el PNUD (Programa de la Naciones Unidas para el Desarrollo, 2009: 16), considera que democracias es “...una forma de organización del poder que implica la existencia y buen funcionamiento del Estado; tiene en el régimen electoral un elemento fundamental, pero no se reduce a las elecciones; implica el ejercicio de una ciudadanía integra,...”. Como se observa, el hecho de que existan muchas elecciones dentro de un sistema político, no es garantía única de que exista un ejercicio adecuado de la democracia, y que la ciudadanía juega un papel importante dentro de este ejercicio; además es importante considerar el aporte de Marshall (1949), quien divide a la ciudadanía en tres componentes:

El elemento civil se compone de los derechos para la libertad individual: libertad de la persona, de expresión, de pensamiento y religión, derecho a la propiedad y a establecer contratos válidos y derecho a la justicia...., Por elemento político entiendo el derecho a participar

en el ejercicio del poder político como miembro de un cuerpo investido de autoridad política o como elector de sus miembros. Las instituciones correspondientes son el parlamento y las juntas de gobierno local. El elemento social abarca todo el espectro, desde el derecho a la seguridad y a un mínimo de bienestar económico, al de compartir plenamente la herencia social y vivir la vida de un ser civilizado conforme a los estándares predominantes en la sociedad. (p. 22-23).

Es decir, para que realmente exista una consolidación de la democracia en Venezuela debe existir una mayor profundización del proceso participativo a través de las instancias ya existentes, cuyo rango constitucional diseminan una estructura de gobernanza muy bien definida; una gestión moderna que brinde respuestas oportunas a todas las demandas que genera el sistema y; por supuesto, acercar el poder a la ciudadanía mediante la descentralización del poder ejecutivo y funcional, fortaleciendo la institucionalidad de sus principales expresiones del poder descentralizado: gobernaciones y alcaldías.

Sin dudas, el ejercicio ciudadano genera mayores responsabilidades cuando a través de éste se obtienen espacios que anteriormente eran ocupados por la sociedad política, como por ejemplo cuando la ciudadanía asume su rol dentro de la sociedad civil como responsable de los cambios sociales que se deben generar producto de su interacción civil, política y económica dentro de la sociedad democrática, esto conlleva a que esta misma sociedad de ciudadanos actué en la búsqueda del poder, expresado en sus diferentes dimensiones. Este poder bien pudiera reflejarse en lo propuesto por Montesquie (1748) en su obra *El Espíritu de las Leyes*, en el que se consagra la necesidad de la división del poder en el estamento estatal a fin de generar controles entre sí a la clase política dominante, resultando incluso como instrumento que auspició la descentralización del poder en diferentes sociedades políticas. Ante esta posibilidad se repotencia la

necesidad de incorporarse al poder, llevando a la sociedad civil a organizarse bajo la premisa de la participación, acomodándose a su vez en su estructura propuesta desde el “hilo del poder”, elemento al que hace referencia Foucault (1990) al reflexionar lo siguiente:

Lo interesante es, en efecto, saber cómo un grupo en una clase o en una sociedad funcionan las mallas del poder, es decir cuál es la localización de cada uno en el hilo del poder, como lo ejerce de nuevo, como lo conserva, como le repercute. (p.254).

Esto conlleva a la necesidad de resaltar la importancia de la descentralización de los poderes, cuya fortaleza debe estar dada a través de una administración pública con capacidad de brindar mayor respuesta a los ciudadanos desde lo local, y donde tal cómo lo destaca Foucault (1990: 241) “la función primaria, esencial y permanente de esos poderes locales y regionales es, en realidad, ser productores de una eficacia, de una aptitud, productores de producto”.

El hecho de que no exista una propuesta teórica propia del poder local en materia de gestión pública, en la que se consideren elementos históricos, culturales, geográficos y sociales que permitan que la toma de decisiones no esté condicionada a la agenda política y a la excesiva burocracia, ha generado cada vez una acentuada ineficiencia en la administración pública en esta instancia, la cual supone un mayor acercamiento con la ciudadanía y por ende, una mayor calidad en la respuesta a las demandas que esta última hace a la administración pública local; este fenómeno es necesario abordarlo desde la óptica de la realidad propia de cada región y cultura, donde se descubra el porque del hecho de que unas

experiencias administrativas sean más exitosas que otras. Claro está, que para ello debemos tomar en cuenta en cierta parte lo que plantea Schütz (1932) en correspondencia al estudio del sujeto y su experiencia inmediata, donde este autor destaca:

Esta actitud frente a la realidad permite a los sujetos suponer un mundo social externo regido por leyes, en el que cada sujeto vive experiencias significativas y asume que otros también las viven, pues es posible ponerse en él lugar de otros; desde esta actitud natural el sujeto asume que la realidad es comprensible desde los conceptos del sentido común que maneja, y que esa comprensión es correcta. (37-39).

Por supuesto, también se debe considerar lo destacado por Husserl (1975: 98) quien plantea que ‘los fenómenos no deben ser tomados tal como se presentan, sino que debe hacerse una revisión del mismo que permita “<purificarlos>, hay que “reducirlos” para que manifiesten la esencia que contienen”; para ello, es necesario colocar de lado los elementos prejuiciosos que puedan “contaminar” la propuesta teórica, tales como: la cultura impuesta por la tradición, las necesidades individuales del sujeto analizado, así como el de su misma existencia, y por supuesto el interés particular de quien propone cambios en el modelo de gestión pública local actual. Es importante destacar que cada gestión pública local es diferente de otra según la ubicación geográfica y cultura regional, y sin dudas cada necesidad es diferente no sólo dada la densidad poblacional, sino también desde el punto de vista histórico, lo que hace presumir de la necesidad de establecer una propuesta teórica vinculada a una buena gobernanza en la gestión pública local que garantice el fiel cumplimiento de los postulados constitucionales, y también se cumplan los principios de descentralización territorial y funcional; y por otro lado, la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos este realmente comprometida con el desarrollo

de su entorno, y que no sea condicionada a lo clientelar o simplemente no participar porque “no obtienen nada a cambio”.

De alguna manera, el poder central ha sometido al poder originario de las regiones, mostrándose de una forma omnipresente en cada una de las decisiones que en materia de gestión pública se debe asumir desde el seno de las mismas regiones y localidades. En este sentido, Mujica (2006: 56) considera que “esta concepción nos indica entonces dos sujetos básicos: la omnipresencia del poder en toda institución humana y la consecuente dialéctica entre quien lo ejerce y los sometidos con sus diversas implicaciones: dominio, control, coerción, aceptación, resistencia, etc)”. Según esto, el poder siempre prevalecerá sobre cualquier situación, y su ejercicio requiere de reconocimiento y legitimidad por quién de alguna manera está sometida al imperio de la ley. Pero, por otro lado, se encuentran situaciones que no permiten que el poder llegue verdaderamente a ser reconocido y legitimado dada la ineficiencia de su actuación en el cumplimiento de sus funciones, producto muchas veces de los excesos de concentración del mismo poder, centralizándose éste en las altas esferas gubernamentales, dejando a las regiones y en especial a las localidades (municipios) sin instrumentos que permitan un verdadero desarrollo en cuanto a su gestión administrativa.

### **La incógnita a despejar**

Toda esta situación nos lleva a la necesidad de replantear cuál debe ser el papel de la gestión pública local en relación a la posibilidad real de dar respuestas oportunas y eficaces a la ciudadanía. Claro está, no se puede obviar lo que plantea Schvarstein (1992: 44) “esto último tiene connotaciones determinantes para la metodología de la intervención, ya que no es lo mismo analizar un conflicto considerándolo como analizador de una cultura que intentar resolverlo recurriendo a los estatutos que instituyen la organización”; es decir, los parámetros normativos

y las políticas de intervención estatal siempre van a incidir en la propuesta teórica de gestión pública local que se pretenda construir.

Dada la heterogeneidad de la acción pública, las aristas, además de los intereses democráticos subyacentes que conducen a caminos variados de intervención, permitiendo así en relieve la existencia de respuestas organizativas variadas, el investigador se pregunta: ¿Cuál será la práctica gerencial que garantice un mejor desempeño de la gestión pública local?. ¿Qué elementos epistemológicos, teleológicos y fenomenológicos pueden contribuir en la construcción de un nuevo discurso orientado a la gestión pública eficiente?.

A fin de dar respuesta a las interrogantes anteriormente planteadas, se establecen los siguientes pasos:

### **Pasos hacia el horizonte**

Comprender la gestión pública local, la gobernanza y la participación a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.

### **Extender el panorama**

- 1.- Describir las nuevas corrientes del pensamiento administrativo compatibles con la gestión pública.
- 2.- Interpretar el significado de gestión pública a luz de los postulados constitucionales vigentes.

- 3.- Distinguir las categorías teóricas en términos de gestión pública, según sus principales exponentes.
- 4.- Analizar la forma cómo los actores sociales estructuran el discurso del proceso administrativo dentro de la gestión pública local, la gobernanza y la participación.
- 5.- Identificar criterios que soporten o fundamenten la gestión pública local, la gobernanza y la participación, a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.

### **El futuro como destino del pionero**

La investigación constituye un aporte dentro Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de Aplicación para la Producción del Conocimiento, en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales; así como para el área: El Método en la Administración; y mucho más aun significativo para el área de la administración pública, específicamente en lo concerniente a la gestión pública local, logrando reforzar los conocimientos en materia de control de gestión y fiscalización de los recursos públicos destinados hacia el bienestar de la colectividad, destacándose indicadores como la eficacia y la eficiencia como parte del proceso de una buena gobernanza, así como la participación directa de los principales actores de la sociedad sea considerada realmente directa y protagónica en la construcción de nuevos espacios para la generación de mayores beneficios para la sociedad, y no ser simples espectadores de la descomposición de las estructuras formales del Estado producto de la inacción ciudadana en los asuntos públicos; en este sentido, es importante colocar

en la discusión el tema de la responsabilidad ciudadana y su papel en la consolidación de mecanismos de control a la gestión pública local.

Por otro lado, la investigación se propuso plantear elementos teóricos que fundamenten el logro de la acción administrativa requerida, partiendo de un pensamiento interpretativo y crítico que permita identificar o distinguir las categorías teóricas en términos de gestión pública, específicamente en la desarrollada en el poder público local, al tiempo que genere elementos de discusión, que sin dudas enriquecerán la temática sobre la gestión pública y la administración como ciencia. El aporte de los actores sociales es de vital importancia para esta investigación, así como también la interpretación que él investigador le dé a los hallazgos que se producen durante el recorrido investigativo; así como también, resulta interesante la combinación que se da entre la experiencia vivida y la creatividad puesta de manifiesto por este mismo investigador al momento de abordar las diferentes fases de la investigación, cuya intención es la de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela, y que estos mismos actores se beneficien de las derivaciones resultantes.

Y por último, se orienta en abrir nuevos espacios en la conformación de una plataforma teórica acerca de la gestión pública y las bases de la acción gubernamental, pudiendo incentivar a la realización de otras investigaciones que puedan derivarse de la presente, y que puedan contribuir a mejorarla, enriqueciendo así las ciencias administrativas y gerenciales, reconociendo el aporte que dio a la investigación la metodología de perspectiva cualitativa; así como también las estrategias de análisis que brinda la Teoría Fundamentada (Glaser y Straus, 1967), cuyo papel preponderante en la presente investigación es la generación de un nuevo conocimiento mediante la teoría resultante, cuyas fases permiten un adecuado análisis del comportamiento que se da en el ámbito local,

así como lo expresado (entrevista en profundidad) por los principales actores sociales de las localidades seleccionadas.

## CAPITULO II

### ENTRE LO EXQUISITO DE LA TEORÍA Y EL SABOR DE LA REALIDAD

El fracaso en el abordaje de problemas teóricos se debe a la práctica de realizar el análisis organizacional dentro de un marco teórico que se presume ya establecido, en lugar de tratar de utilizar ese análisis para la evaluación de las diversas perspectivas, ninguna de las cuales, por lo menos hasta el momento, debe tomarse como dada por supuesto.

—David Silverman, *Teoría de las organizaciones*, 1970

Una vez destacada la brecha existente entre lo que la gestión pública local debe realizar en beneficio de los ciudadanos sobre una eficiente administración de los recursos, servicios, políticas públicas, así como de los espacios de la localidad y de sus planes de desarrollo, dada su condición de agente público más cercano a su demanda, y lo que realmente existe como propuesta centralista y burocrática en materia de gestión pública, se presentan a continuación investigaciones desarrolladas por autores calificados en el área de la gestión pública quienes se atrevieron *hacer este camino investigativo* con mucha elegancia y dedicación, cuyo aporte a la presente investigación permitieron visualizar diferentes ópticas en las temáticas tratadas a lo largo de este trabajo doctoral; luego se presentan una revisión en *el baúl de lo histórico y lo contemporáneo* de las diferentes teorías que sustentan las áreas temáticas de la presente investigación doctoral; y por último se muestran las llamadas reglas del sistema, las cuales no son más que las leyes y principios que regulan el comportamiento de la administración pública en Venezuela, y por supuesto de las normas y procedimientos que dan viabilidad a la gestión pública local.

## **Hacedores del camino investigativo**

Ferrer y Arroyo, Mercedes (2012). **Gobernar la complejidad urbana desde la sostenibilidad. Evaluación del gobierno de la gestión visible utilizando indicadores de gobernanza.** Trabajo para obtener el grado de Doctora en Ciencia Política por la Universidad del Zulia. El objetivo principal de este trabajo fue la evaluación con indicadores de gobernanza urbana sobre la sostenibilidad de las formas de hacer ciudad híbrida frente al gobierno de la gestión visible. Entre las conclusiones encontradas está la comprobación de la hipótesis y demostró la correlación transversal y multinivel existente entre, las mutaciones en curso que contradicen el modelo de gobernanza constitucional, las gobernanzas latinoamericanas y la venezolana. Es un aporte significativo al desarrollo de esta investigación dada la presencia de la temática gobernanza en la que se develan nuevos indicadores sobre esta práctica para mejorar las condiciones de la localidad, además de la utilización del Método Delphi y la entrevista como instrumento de recolección de información la cual es muy importante como un insumo deseable para la modernización y eficiencia de la gestión pública.

Osto Gómez, Zaida M (2011). **Planificación y ejecución de políticas públicas participativas en la gestión municipal. Experiencias en el Estado Carabobo.** Tesis Doctoral para aspirar al Título de Doctora en Ciencias Sociales, Mención Gerencia, en la Universidad del Zulia. Esta investigación tuvo como objetivo general analizar la naturaleza y alcance de la planificación y ejecución de políticas públicas en la gestión pública local. La misma permitió a la investigadora generar evidencias sobre las prácticas participativas en gobiernos locales, logrando destacar la singularidad de cada experiencia. Este trabajo investigativo se relaciona con el presente, por la triangulación desarrollada entre los gobiernos

locales y su posterior análisis de su entorno; por otro lado, el haber utilizado como marco referencial interpretativo la Teoría Fundamentada de Glaser y Strauss (1967); así como también la aplicación de una Entrevista en Profundidad a alcaldes en ejercicio.

Vásquez Vera, María del Carmen (2009). **La formación de la cultura organizativa en la gestión local venezolana. Estudios de casos.** Tesis Doctoral para aspirar al título de Doctora en Ciencias Sociales, Mención Gerencia, en la Universidad del Zulia. La investigación propone hipótesis explicativas de la cultura organizativa en la gestión pública local venezolana, compara cinco estudios de caso y descubre una teoría sustantiva que fundamenta las culturas organizativas de las alcaldías estudiadas, obteniendo como resultado tres tipologías de cultura organizativa: *a)* cultura clientelar provinciana de líderes, *b)* cultura clientelar provinciana de súbditos y *c)* cultura efectivista. Su aporte a la investigación en curso está dado por el tema de la cultura dentro de la estructura organizacional, y su importancia en los procesos de transformación y cambios en la gerencia pública, además de resaltar la importancia a lo largo de la investigación la evidente necesidad de mejorar los tiempos de respuestas con la participación directa de los funcionarios a través de mecanismos inéditos que solo la praxis gerencial puede brindar.

Schneider, Cecilia (2007). **La participación ciudadana en los gobiernos locales: contexto político y cultura política. Un Análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona.** Tesis para aspirar al título de Doctora en Teoría Política y Social en la Universidad Pompeu Fabra. La investigadora se propuso como objetivo principal un análisis empírico, el cual intentó desarrollar mediante el aporte de las teorías implicadas en el tema de la participación ciudadana y asociativa en el ámbito de los gobiernos locales. Entre las principales conclusiones está el hecho de demostrar que la participación puede ser el

resultado de una profunda crisis política, más que la consecuencia del convencimiento de las clases dirigentes sobre los beneficios de profundizar la democracia local. La relación con la presente investigación está dada por estudio del contexto político y cultura 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.

Gadea Montesinos, Elena (2005). **Las políticas de participación ciudadana: nuevas formas de relación entre la administración pública y la ciudadanía. El caso de la ciudad de Valencia y su Área Metropolitana.** Tesis para aspirar al Título de Doctora en Sociología en la Universitat de Valencia, España. La tesis se plantea un objetivo doble. En primer lugar, aproximarse a las formas de organización de la participación ciudadana en diversos mecanismos institucionalizados, para intentar establecer cuáles son las tendencias generales del fenómeno participativo. En este cuarto trabajo, se trata de comprender en qué medida el modo en que se está institucionalizando la participación ciudadana contribuye a una mayor democratización de los procesos de elaboración de políticas públicas. La investigadora entre sus conclusiones considera que los excesivos controles por parte de los gobiernos dentro de su proceso de administración impiden a las organizaciones sociales introducir nuevas tendencias gerenciales y ensayar nuevos modos de ver y transformar la sociedad. Esta investigación permite a la presente, tomar en cuenta la incorporación de elementos relacionados con la sociedad civil organizada, así como el de validar instancias superiores que coinciden en la búsqueda de espacios para el reencuentro local cuyo objetivo es la elaboración de una agenda pública viable para todos los sectores.

## **Hurgando en el baúl de lo histórico y lo contemporáneo**

En esta parte de la investigación se establecen tres ejes temáticos que encierran en sí las bases del tema en estudio; es decir, las teorías y enfoques relacionados con los puntos que conforman los componentes del objeto en estudio, como lo es gestión pública local, gobernanza y participación, así el cómo se estructura su discurso en Venezuela por parte de los actores sociales.

Para ello, fue importante considerar la estrategia desarrollada por Vivas (2008):

Para establecer las bases teóricas en correspondencia con el objeto de estudio, se procedió a desagregar dicho objeto en sus partes componentes. Luego, de acuerdo a las especificidades de cada componente, se seleccionó una teoría vinculante, efectuando previamente una revisión del eje temático en el cual se ubica, e identificando mediante un arqueo bibliográfico los autores que le dan corporeidad a la corriente del pensamiento en el cual se inserta cada componente que forma la dimensión del problema. (p. 64).

A fin de poder establecer esta correspondencia, se procuró establecer una relación dialéctica entre lo expresado, mediante el discurso, por parte de los diferentes autores de las distintas teorías consultadas y la apreciación propia del investigador. Sin dudas, la revisión documental permitió avanzar en términos de concreción de resultados pertinentes y de premisas precisas; en este sentido, el arqueo bibliográfico fue de gran ayuda para la respectiva revisión y análisis de las teorías que se orientan hacia la presente investigación.

## **Evolución del pensamiento administrativo y su influencia en el sector público**

Los aportes que ha brindado la teoría administrativa al Estado a fin de que este pueda brindar un mejor accionar en sus compromisos con la sociedad, ha sido múltiple no solo desde la práctica organizativa, sino también ha abarcado la función gerencial. El Estado no solo ha ido evolucionando en la medida que el Estado mismo asume nuevos compromisos y funciones, incluso en ocasiones recargándose de muchas que por su naturaleza no le corresponden (Por ejemplo: el Estado empresario), sumándose las exigencias que hace la sociedad al buscar mayor compromiso por parte del Estado para que ésta asuma la protección social de sus ciudadanos.

La propuesta Tayloriana no solo abarcó el mundo empresarial, sino también tuvo cabida dentro de la gestión de gobierno mediante la adopción de algunos de sus principios. Por ejemplo, la administración pública se ha convertido en una especialidad propiamente dicha en la que asumiendo postulados propios de la administración científica, se ha focalizado en la tarea de proponer soluciones administrativas a la gestión de gobierno partiendo desde sus propias situaciones problemáticas. La división del trabajo, principio propuesto por Taylor, es adoptado dentro de la estructura de la administración pública al observarse al Modelo Burocrático (Weber, 1922) que impera en la conducción del Estado; la selección, el adiestramiento y el continuo mejoramiento del personal en la administración pública es una premisa que está entre los principios de la administración pública propuesto y resaltado por Bonnin, a fin de que esta administración pública pueda contar con funcionarios comprometidos con la gestión y la ciudadanía, y no con el poder imperante. Sin embargo, la teoría administrativa que intenta imponerse debe confrontar en ocasiones los condicionamientos que impone el Estado y sus características, por ello es

importante revisar algunas definiciones sobre el mismo dadas por quienes fueron sus principales intérpretes.

Nicolás Maquiavelo fue el primero en acuñar el término *Status* en su principal obra literaria, como lo fue *El príncipe*, entendida esta palabra como situación, o estado actual. Sin embargo, nos encontramos con destacados investigadores o estudiosos del Estado quienes desde diferentes ópticas han colocado su propia definición en la medida que éste ha evolucionado.

Platón (428-347 a.c.) dio una aproximación en una de sus obras –la *República*– en la que de alguna manera describe cual sería la composición ideal para que una República pueda sostenerse de manera adecuada, manifestando en sus escritos:

Tiene como fin la realización de la justicia entendida como la atribución a cada cual de la tarea que le compete de acuerdo con las propias aptitudes. Esta República es una composición armónica y ordenada de tres clases de hombres: los gobernantes-filósofos, los guerreros y los que se dedican a los trabajos productivos. (p. 592)

Aristóteles (384-322 ac), también brinda una especie acercamiento a lo que de alguna manera pudiera interpretarse al término Estado, al manifestar:

La ciudad es la comunidad, procedente de varias aldeas, perfecta, ya que posee, para decirlo de una vez, la conclusión de la autosuficiencia total, y que tiene su origen en la urgencia del vivir, pero subsiste para el vivir bien. Así que toda ciudad existe por naturaleza, del mismo modo que las comunidades originarias [...]. Está claro que la ciudad es una de las cosas naturales y que el hombre es, por naturaleza, un animal cívico.

Según Bodino (1530-1596) el Estado representa el “poder supremo”, donde por encima de él no existe ningún otro poder que lo soslaye; manifestó en su oportunidad que:

Quien es soberano de ninguna manera debe estar sujeto al mandato de otros, debe poder dar leyes a los súbditos, y cancelar o anular las palabras inútiles en ella para sustituirlas por otras, cosa que no puede hacer quien está sujeto a las leyes o personas que ejercen poder sobre él. (p.359).

Para el mismo Bodino, a diferencia de Hobbes, el poder absoluto no era sinónimo de poder ilimitado. Simplemente el soberano es el dueño de este poder, por lo tanto debía hacer valer su condición reconociendo los límites que establecen las leyes naturales y divinas, y en el derecho de los privados.

Hobbes (1651: 3), en relación al el Estado, sostenía que «gracias al arte se crea ese gran Leviatán que llamamos república o Estado (en latín civitas) que no es sino un hombre artificial, aunque de mayor estatura y robustez que el natural para cuya protección y defensa fue instituido». Esta postura muestra que la figura del Estado es de carácter legítimo al ser creado por la voluntad del hombre, y a su vez este mismo estado debe proteger a su creador. Es importante destacar que Hobbes era fiel creyente defensor de la tesis del Estado Absoluto, en la que dejaba claro que el poder soberano es absoluto, si no lo es, no es absoluto. Y que el Estado debía ser dueño no solo de la propiedad del súbdito, sino hasta ser capaz de administrar sus vidas.

En relación a esto último, al abuso del poder por parte del Estado sobre sus súbditos, subalternos, administrados o también conocidos hoy día como ciudadanos, se plantearon diferentes tesis de como contrarrestar tal situación. Uno de los principales aportes fue el diseñado por Montesquieu (1689-1755) al

proponer en su obra magistral *Del espíritu de las leyes* (1748), la llamada separación de poderes en la constitución del Estado. En su libro XI, trata el tema de: “la libertad política se encuentra en los gobiernos moderados”, en la que a continuación se expresa lo siguiente:

Pero ella no se encuentra siempre en los Estados moderados; sería indispensable para encontrarla en ellos que no se abusara del poder, es una experiencia eterna que todo hombre que tienen en sus manos el poder abusa de él, hasta que no encuentra límites [...]. Para que no se abuse del poder es necesario que, como la naturaleza misma de las cosas, el poder enfrente al poder. (p.274).

Por su parte Hegel (1991) introduce un elemento nuevo en lo que se refiere al Estado, al describir al Estado evolucionado:

En un Estado evolucionado, en el que estos aspectos han distinguido y realizado su desarrollo, cada cual según sus exigencias de su naturaleza, ellos se deben articular en diferentes clases o Estados. [...]. El Estado es un todo orgánico, y todas estas articulaciones son necesarias en él como un organismo; así él es un todo orgánico de índole ética. Lo que es libre no tiene envidia, pues él permite a sus momentos constituirse, y a pesar de ello lo universal conserva la fuerza para mantener unidas estas determinaciones. (p. 136-137).

Sin embargo, el mismo Hegel (1991) plantea elementos contrarios a la separación de poderes, al manifestar en el escrito *Filosofía del derecho*:

Con la autonomía de los poderes [...] se plantea de inmediato, como se ha visto en grande la destrucción del Estado, o bien en cuanto al estado se mantiene esencialmente, la lucha por la cual un poder puede someter a otro; de lo cual ella origina en primer

término la unidad, de cualquier modo que sea calificada, y así salva únicamente lo esencial: la existencia del Estado. (p.273).

Para Weber (1972), el Estado era en primer lugar un compuesto de instituciones y personas, en segundo tramo un poder que centraliza decisiones y acciones, y en tercer lugar aquel que diseña las reglas de juegos (leyes y normas) y las hace vinculante mediante la autoridad ejercida. El sostuvo lo siguiente:

El Estado es aquella comunidad humana que, dentro de un determinado territorio, reclama para sí el monopolio de la violencia física legítima. [...] El estado es la única fuente del derecho a la violencia. [...] es una relación de dominación de hombres sobre hombres que se sostiene por medio de la violencia legítima. Para subsistir necesita, por tanto, que los dominados acepten la autoridad que pretenden tener quienes en ese momento dominan. (p.83).

En este caso Weber considera que el papel del Estado se basa esencialmente en el monopolio de la violencia, y que cada decisión que el mismo estado asuma debe ser acatada por quienes están en su jurisdicción y que todo aquel que no cumpla o esté contrario a las disposiciones legales, este Estado podrá actuar en consecuencia. Por su parte Guevara (1997), considera que la esencia del Estado:

...vendría a ser el conjunto de entes institucionalizados conforme al modelo racional-burocrático, que pretende para sí el derecho soberano de ejercer el poder coercitivo (en un territorio-población) de acuerdo al imperativo absoluto de ha de hacerse todo lo necesario para garantizar la preservación del derecho. (p. 45).

Esta posición de Guevara está orientada a que el Estado debe garantizar el cumplimiento de la ley y que la institucionalidad está orientada para tal fin.

Para el politólogo e investigador argentino O'Donnell (1993), el Estado es:

un conjunto de instituciones y de relaciones sociales (la mayor parte de éstas sancionadas y respaldadas por el sistema legal de ese Estado) que normalmente penetra y controla el territorio y los habitantes que ese conjunto pretende delimitar geográficamente. Esas instituciones tienen como último recurso, para efectivizar las decisiones que toman, la supremacía en el control de medios de coerción física que algunas agencias especializadas del mismo Estado normalmente ejercen sobre aquel territorio. (p. 28).

Tal como se observa; las ideas y definiciones sobre lo que es el Estado, han ido evolucionando con el transcurrir de los tiempos, así como Rivas Quintero (2008) lo define como una:

Una organización jurídica de la sociedad, o más precisamente la organización de aquellos grupos humanos asentados en un territorio determinado, los cuales están estrechamente vinculados entre sí por una serie de factores de diversa naturaleza que los cohesionan y que los integra en una unidad homogénea perfectamente diferenciable de todas las demás existentes en el mundo, que persiguen alcanzar fines comunes. (p: 53).

Por otro lado, Fayt (1965:143) destaca lo que representa el Estado, señalando: “es una unidad política, con instituciones objetivas diferenciadas que declaran y sostienen el derecho y aseguran el orden mediante el monopolio de la obligatoriedad condicionada. Una entidad soberana y abstracta, a quien se le confía la titularidad del poder”. En opinión de Serra (1949:171), este destaca que

el Estado “se integra con una población o porción determinada del planeta, provista de un poder público que se caracteriza por ser soberano y se justifica por los fines sociales que tiene a su cargo”.

En definitiva, se puede coincidir con O'Donnell (2010) quien resume en tres sentidos al Estado: a) delimitación territorial, que establece las frontera de la ciudadanía formal; b) sistema legal, que asegura las reglas de juego en la forma de libertades y derechos, y c) conjunto de burocracias estatales, que actúa en función de las determinaciones normativa y territorial.

Existen varias percepciones sobre las formas de Estado, Aristóteles distinguió tricotómicamente las formas de Estado, a saber: Monarquía, Aristocracia y Democracia. Para Maquiavelo existían dos: la Monarquía y la República. En ningún caso procederemos a describir cada uno de estos, sin embargo, es importante destacar otras formas de Estado que se originaron producto de las mencionadas anteriormente, o de la naturaleza propia de sus civilizaciones y comportamiento a lo largo de su historia.

Bobbio (2002) distinguió cuatro formas de Estado, entre ellas tenemos: Estado feudal, Estado estamental, Estado absolutista, y Estado representativo. También nos encontramos con el llamado Estado liberal, Estado burocrático, Estado democrático, y el Estado ético. En relación al Estado feudal, este tenía una composición de tipo piramidal. Donde el monarca era el señor feudal supremo y propietario eminente de la totalidad del territorio del Estado, luego vendrían los subordinados, los señores feudales o barones, luego de allí diversas categorías de vasallos. El Estado estamental está constituido por el propio monarca, quien es electo por vía hereditaria o consecutiva acompañado de un cuerpo representado por representantes de la aristocracia, la cúspide del clero, la pequeña nobleza

(terratenientes), y ciudades; manteniendo la independencia en algunos asuntos las competencias de los representantes y el monarca.

El Estado liberal, fue una propuesta de Locke y Adam Smith, en la que el mismo Estado no se inmiscuye en los asuntos económicos y privados de la sociedad, estableciendo reglas que garanticen el libre mercado y la defensa de la propiedad privada. Estado burocrático es aquel que fue asumido por ejercicio gubernamental como la solución para jerarquizar sus funciones, además de la posibilidad de garantizar la centralización de sus normas y decisiones en el proceso de gobernar, esta propuesta fue diseñada por Weber quien la consideró pertinente para la relación Estado y sociedad. En relación al Estado democrático su principal exponente fue Rousseau quien considero siempre la importancia de tener un contrato social entre el Estado y la sociedad, además de que esta última asumiera en verdadero sentido de la religión civil, entendida esta como el de un buen ciudadano. El Estado ético, fue el ideal de Hegel, quien consideraba al Estado como el conductor de los valores más altos de la humanidad, expresados en el arte, la religión y la filosofía.

En fin, existe una multiplicidad de tipos de Estado gracias al recurso de su evolución dado a sus modos de organización y control del poder, por ejemplo: el Estado socialista, el Estado de bienestar, el Estado elitista, el Estado totalitario, el Estado de partidos, el Estado dictador.

La contraparte de los últimos Estados (totalitario, dictador, etc.), está el llamado sistema que impulsa la democracia. La democracia es un término con diversas vertientes en las que intentaremos abarcar todas las aproximaciones posibles, en relación a este trabajo de investigación; es decir, no es solo ver el ejercicio de la democracia en términos de participación electoral o también llamada democracia electoral, sino en términos de sostenibilidad, de crecimiento y

cultura ciudadana, de vinculación y debate sobre los problemas sociales, a fin de poder identificar la responsabilidad y el deber del ciudadano en un sistema de gobierno como lo es el democrático.

Grandes filósofos de alguna manera han expuesto ideas sobre la democracia, volviendo a Platón y a Aristóteles, el primero manifestaba que la democracia era la simple libertad de acción, sin embargo es de hacer notar que no creía en ella al considerarla el gobierno de los ineficientes; para el segundo la democracia representaba un elemento diferenciador de la oligarquía, subrayando lo siguiente: “Hay democracia si los libres y los pobres, siendo un número mayor, son señores del poder; hay oligarquía sí solo son los ricos y los más nobles que constituyen la minoría” (1220 b), Aristóteles al igual que Platón tenía sus dudas sobre el gobierno de los pobres en democracia, no los consideraba capaces para gobernar. Tocqueville (2007:33) en sus relatos sobre la democracia americana expresó lo siguiente: “Descubrí sin dificultad la influencia prodigiosa que ejerce este primer hecho sobre la marcha de la sociedad. Da al espíritu público cierta dirección, determinado giro a las leyes; a los gobernantes máximas nuevas, y costumbres particulares a los gobernados”. Lincoln, en su discurso de Gettysburg del 19 de noviembre de 1863, pronunció que la democracia es “el gobierno del pueblo, por el pueblo y para el pueblo”. Weber (1922) llegó a sostener que las democracias modernas eran solo posibles en gobiernos capitalistas; hay quienes vinculan la democracia según la condición del momento o propósito, como por ejemplo Therborn (1989: 89) al vincularla con el acto electoral: “[...] donde el gobierno es electo directamente de los resultados electorales”; Cotarelo (1990:18) la relaciona con el principio de la mayoría, al expresar: “es la forma de gobierno en que las decisiones se adoptan por mayoría [...] ha de respetar el derecho de las minorías. [...] convertirse en mayoría mediante procedimientos pacíficos”. Para Sartori (1992:28) es un ideal relacionado con los espacios de libertad, destacando lo siguiente “sin una tensión ideal, la democracia no nace, y, una vez nacida,

rápidamente se distiende”. Según O’Donnell (2001) el estado de derecho es vital dentro de su conceptualización al expresar:

la democracia no es tan sólo un régimen democrático sino también un modo particular de relación, entre Estado y ciudadanos y entre los propios ciudadanos, bajo un tipo de Estado de Derecho que, junto con la ciudadanía política, sostiene la ciudadanía civil y una red completa de rendición de cuentas. (p. 27).

Sin dudas, el término democracia ha tenido una diversidad de definiciones donde a su vez una multiplicidad de adjetivos calificativos incorporados, según la época o el autor que la refiera, o si algún evento que haya marcado un hito en la historia permitiese una calificación para el momento. Así tenemos, por solo nombrar algunas: democracia representativa, democracia participativa, democracia directa, democracia consolidada e imperfectas, democracia elitista, democracia deliberativa, democracia delegativa, etc.; todas ellas enmarcadas dentro de un contexto de valores y principios de lo que representa su comportamiento en un momento histórico determinado. Tal como se mencionó anteriormente, se procura abordar el tema de la democracia en términos de los valores que representa para la sociedad.

Tomando en consideración la última parte del párrafo anterior, es importante señalar lo propuesto por Dahl (1989) quien considera que la democracia es un valor universal perfecto que sirve de modelo, pero su alcance es imposible en su totalidad; lo cual lo llevó redimensionar el término democracia como sistema de gobierno en regímenes donde la misma es su forma de gobierno, al llamarla “poliarquías”. Según palabras del mismo Dahl (1989) esta está representada por los siguientes elementos, y aquellos gobiernos que no lo asuman no pueden ser considerados gobiernos demócratas, veamos:

a.- Derecho al voto, b.- Derecho a ser electo, c.- Derecho de los líderes a competir por el voto popular, e.- Elecciones libres y justas, f.- Libertad de asociación, g.- Libertad de expresión, h.- Libertad de prensa y, j.- Que las instituciones públicas dependan del voto popular. (p.14).

Tal como se observa, estos principios permiten que los ciudadanos libremente puedan hacer uso de sus preferencias, manifestándose mediante la elección directa. Los cuatro principios iniciales (a, b, c y d) dan la posibilidad de elegir y ser electos, los tres siguientes (e, f y g) están activados directamente con la ciudadanía, en la que la preferencia es el norte principal; y como último principio (j) tenemos el que permite que los órganos del poder público o sus instituciones sean electos por la mayoría de los ciudadanos.

Estudio especial merece el hallazgo encontrado por O'Donnell(2011: 22), también investigador del tema quien considera que existe una democracia que emerge y se consolida –y cuya tendencia se hace fuerte en América Latina- sobre situaciones muy particulares en la que “quien gana unas elecciones estaría facultado para gobernar el país como lo considere conveniente y en la medida en que se permitan las relaciones de poder existentes”, este tipo de democracia es considerada por este investigador como *democracia delegativa*. Si bien es cierto en países latinoamericanos la propuesta de la democracia popular y directa forma parte del discurso de sus principales líderes, no es menos cierto que tal discurso en ocasiones no acompaña la praxis de la *poliarquía* al encontrarse con que los gobiernos buscan constantemente cerrar espacios de participación de democracia directa, mediante lo que este investigador considera una *ingeniería democrática*, la cual buscan ejercer los ciudadanos. Según el mismo O'Donnell (2011), la democracia delegativa se refiere:

A una concepción y práctica del poder ejecutivo según la cual por medio del sufragio se le delega el derecho de hacer lo que le parezca adecuado para el país [...] las democracias delegativas son intrínsecamente hostiles a los patrones de representación normales de las democracias establecidas, a la creación y consolidación de las instituciones políticas y, especialmente, a lo que yo denomino rendición de cuentas horizontal [...] el componente liberal de estas democracias es muy débil. (p.24).

Este tipo de democracia sin dudas debilita el rol ciudadano como fiscalizador de la acción política y pública de los gobernantes, reduciéndolos al punto único de elector y espectador pasivo de la gestión gubernamental, además el debilitamiento del equilibrio del poder constituido es notable si se toma en consideración el constante intervencionismo del ejecutivo sobre el resto de las instituciones.

Otro elemento importante a considerar sobre el tema de la democracia es lo concerniente a la calidad de la misma, es decir cómo llegar a una calidad democrática en términos de gestión pública y del rol ciudadano en su construcción. La democracia de calidad se basa en los principios establecidos en la *poliarquía* de Dahl, donde autores como Corbetta y Pérez- Liñán (2001: 150) y Altman y Pérez-Liñán (2002: 86) se refieren a la calidad de la democracia como la “capacidad de aprovechar el potencial único que la poliarquía ofrece en tanto régimen político”.

Barreda (2011) presenta una serie indicadores, sin que signifique que sean los únicos, que permite que diversas instituciones u organismos internaciones utilicen para medir la calidad de la democracia, bien sea en su país de origen o a nivel internacional:

a.- Derechos políticos y libertades civiles. Son indicadores muy utilizados para medir calidad democrática dada la relación que tienen con los derechos políticos y las libertades civiles.

b.-Responsabilidades. Es un indicador un poco complejo y difícil de construir dado que las personas tienden a referirse a las instituciones y no al sistema; sin embargo se asocia a lo que el ciudadano espera de la democracia como sistema de gobierno y la capacidad de respuesta que tiene el mismo gobierno sobre sus aspiraciones.

Representa la “aptitud –del gobierno- para responder a las preferencias de los ciudadanos” (Dahl, 2002: 13).

c.- Participación. Es un indicador tipo estándar, dado que se mide en la cantidad de votantes con la edad requerida para ejercer el derecho.

d.- Estado de Derecho. La calidad de una democracia también se mide por la existencia de un sistema legal que hace efectivos los derechos políticos, las libertades civiles y los mecanismos de rendición de cuentas. Sin un vigoroso Estado de Derecho, defendido por un poder judicial independiente, la igualdad y la dignidad de los ciudadanos están en riesgo (O’Donnell, 2001; 2004). Los principales elementos de este indicador está en evaluar: los derechos de propiedad, la aplicabilidad de contratos, la independencia del poder judicial y la eficacia del sistema legal.

e.-Rendición de cuentas. En una democracia el gobierno y los representantes políticos están sujetos a tres tipos mecanismos que ponen límites a posibles abusos de poder: i) rendición de cuentas vertical: a través de elecciones regulares y justas; ii) horizontal: a través de ciertas instituciones estatales; iii) social: a través de diferentes grupos de la sociedad civil o incluso individuos (O’Donnell, 2004). En este indicador se toman premisas establecidas por la organización Transparencia Internacional, por ejemplo la corrupción está ligado a la eficacia de las instituciones estatales de control, particularmente del poder judicial, siendo este un indicador de estado de derecho; así como rendición de cuentas vertical (más específicamente, social): la garantía de libertad de prensa o de expresión.

Como se observa, una guía que bien pudiera ser un instrumento para medir la calidad de la democracia en un régimen democrático cualquiera, que bien pudiera sostenerse bajo los principios de la misma democracia, pero cuya acción de gobierno no representa niveles aceptables de compromiso y responsabilidad para su constante mejoría y fortalecimiento. Este tema de la democracia está íntimamente ligado al siguiente componente teórico, como lo son la participación y la ciudadanía.

### **La administración pública y sus principales exponentes**

A lo largo de la historia las técnicas administrativas han permitido que la acción de gobierno se genere en un ambiente realmente más organizado, eficiente y con capacidad para la rendición de cuentas; esto último se refleja con mayor frecuencia cuando las innovaciones gerenciales que se dan en el sector empresarial luego de ser experimentadas se trasladan luego para la gestión pública, resultando en algunos casos exitosos en su implantación en un sector tan complejo como es la administración pública.

Con el aporte de Bodino (1576), expresado en su obra *Los Seis Libros de la República*, se comienza a entender la importancia que tiene el hecho de separar a los funcionarios que administran el gobierno de aquellos que administran justicia, así como de cualquier otra función que permita generar un equilibrio en la toma de decisiones en la estructura del Estado; la propuesta de dividir funciones entre los colaboradores del monarca permitía una mayor eficacia en los resultados esperados y por supuesto un mejor acercamiento con la sociedad; y el consejo de mantener colaboradores opuestos entre sí, era una estrategia para que los mismos se controlaran entre sí, evitando acumulación de poder y riqueza.

Para el funcionario francés Bonnín (1808: 12) en su obra *Compendio de los Principios de la Administración Pública*, la administración pública es "una potencia que arregla, corrige y mejora todo cuanto existe, y da una dirección más conveniente a los seres organizados y a las cosas"; este autor (1808) en esta misma obra, expresa lo siguiente:

¡Qué no debe esperarse de la administración! Por sus cuidados y vigilancia se aseguran los derechos comunes y personales, la tranquilidad reina en las familias y la paz entre los ciudadanos; las propiedades están preservadas de la violencia o de la astucia, la fuerza pública contribuye al mantenimiento del orden, la industria nacional se aumenta con la industria particular, se sostiene el espíritu público, el hombre puede gozar en seguridad de cuanto ama y posee, los individuos se ilustran recíprocamente, y todos disfrutan de aquella seguridad que aumenta a la existencia y de la felicidad objeto de sus deseos y trabajos; (p.23).

El mismo Bonnín (1808: 217) agrega "el gobierno es propiamente la administración suprema del Estado: es el que da vida al cuerpo político" (...) "el gobierno es por sí mismo más dirigente y vigilante que activo. Su acción es propiamente la administración". Por último, Bonnín (1808), asegura lo siguiente:

Natural y políticamente no existen en la institución social más poderes que el de formar las leyes y el de hacerlas observar y esto último no existe esencialmente en el gobierno sino en la administración (...) se puede pues, concebir a la sociedad sin gobierno pero no sin administración (p.221).

Por su parte Vivien (1845: 116), otro francés que compartía ideas con Bonnín sobre la importancia de destacar las diferencias de la administración pública con el gobierno, consideró un elemento importante dentro de la primera

como lo es la política; "la política es la moral de los intereses generales de la nación, por su lado la administración consiste principalmente en la provisión de servicios públicos".

El también francés Macarel (1846: 32) da su aporte sobre los principios que deben regir la administración pública al señalar en el *Curso de administración y derecho administrativo*, los siguientes: Primer principio: la sociedad brinda protección y seguridad a los desdichados. Segundo principio: los establecimientos de beneficencia pública deben ser fundados para recibir a los indigentes y toda clase de menesterosos. Tercer principio: todo gobierno sabio debe favorecer la difusión de las luces y crear establecimientos de instrucción pública de diversos grados. Cuarto principio: las vías de comunicación públicas son una de las necesidades materiales de toda la nación.

También tenemos al alemán Hegel (1844), quien en su idea de que el Estado sería la expresión más actual de la autoconciencia del Espíritu, y la sociedad también es expresión de esa autoconciencia, demostró la condición para la existencia de la administración pública. Para Hegel (1844: 49), la administración pública tenía como función "el cumplimiento de la decisión y la aplicación de las resoluciones del soberano (representado en el monarca); en general, el desarrollo y vigencia de lo ya decidido, de las leyes, de las disposiciones legales, etcétera" (paréntesis nuestro).

Otro alemán, Stein (1865: 22), sustentó su teoría sobre la administración pública tomando en cuenta al Estado, considerando a éste "como la comunidad de los hombres que funciona como voluntad y acción en su personalidad". Para Stein (1865) la función principal del Estado debe ser la de procurar la protección del interés individual y el progreso humano; para ello el Estado y la sociedad deben ser independientes entre sí; dado que el Estado como tal representa una

personalidad orgánica, por lo que su administración pública debe compartir la condición de independiente. En resumen, Stein (1865: 25), en su obra *La teoría de la administración*, manifiesta que "[...] esta actividad del Estado, que tiene lugar mediante los órganos estatales y constituye, por tanto, la vida propiamente exterior del Estado, es lo que se llama administración del Estado".

Por otro lado, en el ensayo *Estudio de la Administración* del estadounidense Wilson (1887: 85), se plantea que: "(...) el objeto del estudio administrativo es descubrir, primero, qué puede hacer adecuadamente y exitosamente el gobierno, en segundo lugar cómo puede hacerlo con la máxima eficiencia y al mínimo costo posible, tanto de dinero como de energía".

Para Bluntschli (1876: 49) es simplemente "la administración del Estado", por su parte Otto Mayer considera que "la administración es la actividad del Estado para el cumplimiento de sus fines"; así como para Carlos Marx (1844: 12), "la administración pública es la actividad organizada del Estado"; Goodnow (1980: 76) destaca que la administración es la actividad de los funcionarios ejecutivos del gobierno. Marshall (1937), asumió que:

La administración pública no es meramente una máquina inanimada que ejecuta irreflexiblemente el trabajo del gobierno. Si la administración pública tiene relación con los problemas del gobierno, es que está interesada en conseguir los fines y los objetivos del Estado. La administración pública es el Estado en acción, el Estado como constructo" (p.14).

Por su parte Max Weber, atento a esta dificultad, optó por conceptualizar al Estado con base no en sus funciones o finalidades, sino con fundamento en su medio específico: la fuerza física territorialmente monopolizada; Gulick (1990:

12) sobre la administración manifiesta que la misma es el *trabajo del gobierno*; Guerrero (1997: 24) asume que la administración pública “constituye la actividad del Estado que está encaminada a producir las condiciones que facilitan la perpetuación de la sociedad y crear las capacidades de desarrollo de los elementos que la constituyen”; Guerrero (1997) considera que existen dos definiciones para la administración pública:

En sentido lato, *administración pública* es la actividad encaminada a acrecentar el poder del Estado y expandir sus fuerzas interiores al máximo; es decir, lo hace formidable. Constituye una capacidad que produce poder.

En sentido estricto, *administración pública* es la actividad que desarrolla la vida asociada a través del orden, la seguridad y la subsistencia; es decir, auspicia la convivencia civilizada. Consiste en una capacidad que produce civilidad. (p.32).

Ahora bien, según estos argumentos podemos considerar que la administración pública es un instrumento de gobierno que permite considerar la acción organizada del Estado en procura de sus fines supremos. Por ejemplo, Sanz (1995) considera que “todo gobernante necesita una organización que lleve a cabo y asegure el cumplimiento de sus decisiones políticas. Para ello, los Estados modernos han ido desarrollando aparatos encargados de «administrar» el poder político...”; es decir, la administración pública está condicionada muchas veces a la influencia de la política.

Por otro lado, la administración pública tiene la particularidad que la mayoría –si acaso no todas- de sus acciones o actividades está influida por el sistema político en la cual se encuentra inmersa, donde incluso como bien lo dice Brewer–Carias la misma administración pública “también condiciona a las

instancias políticas, y participa en las decisiones políticas”; pero a su vez el mismo Brewer–Carias advierte con lo siguiente:

la administración pública debe verse como uno de los factores determinantes del proceso de desarrollo, por lo que sin su profunda transformación, la vía del desarrollo o permanecerá cerrada o será dificultosa o dispendiosa...necesitamos de una administración pública efectiva, eficiente y eficaz para la realización de los planes de desarrollo (1984, p: 175).

Elezundia (1985) plantea una definición que concretamente asocia la administración con el sector público, en el cual acota:

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: 8).

Un aspecto fundamental de la administración pública es su organización administrativa que permite darle estabilidad al sistema como un todo. La “organización” es una de las funciones fundamentales del proceso administrativo, considerada como pre-ejecutiva, y comprende la estructura propiamente dicha, tanto de cada una de las unidades, como de las relaciones entre ellas para conformar un todo, basándose en el trabajo a realizar para cumplir los fines establecidos.

En el caso específico de Venezuela, la organización administrativa del sector público determina los niveles en que está conformado el poder desde el punto de vista de la administración centralizada y descentralizada; sin embargo, en la administración descentralizada se observa que únicamente existe una transferencia de competencias a los niveles intermedios y bajos de la República, como lo son los gobiernos regionales y las alcaldías, observándose que el poder queda relegado únicamente a la elección de las autoridades de estas instancias, dado que no se transfiere el verdadero poder de decisión, y el mismo solo se encuentra enmarcado en la norma y no en la práctica. En relación al poder, Giddens (2001), destaca que:

...El poder es la capacidad que tienen los individuos o grupos de hacer que cuenten sus propios intereses o preocupaciones, incluso si otros se resisten a ello. ...El poder es un elemento que forma parte de casi todas las relaciones sociales, como la que existe entre empresario y trabajador. ...La autoridad es el legítimo uso del poder por parte del gobierno. Legitimidad significa que los que están sujetos a la autoridad del gobierno la aceptan... (p. 434).

### **Visión epistémica de la administración pública**

La administración pública basa su visión epistémica en alcanzar resultados tomando en consideración principios básicos de la administración científica tales como organizar, planificar, dirigir y ejecutar; sin embargo la importancia de la administración pública dentro de la estructura del Estado se fundamenta en su comportamiento como instrumento de gestión que debe facilitar el acercamiento entre la estructura organizativa del Estado con el ciudadano. Simboliza el brazo ejecutor del gobierno –en cualquiera de sus instancias- en la instrumentación de políticas públicas que viabilizan calidad de vida para la

sociedad y por ende la necesidad de incorporar estrategias que promuevan su modernización y transformación según las necesidades de su entorno.

### **Nuevas corrientes en la administración pública**

La administración pública ha transitado por diversos esquemas en las que se procura sea cada vez más eficiente en sus procesos y con resultados de verdadero impacto en materia de calidad y de verdadero impacto para la cual tiene destinado los recursos que se le asignan. Hay diversa propuestas que se focalizan en superar los escollos que establece el exceso de burocracia o burocratismo en diversas instancias de la administración gubernamental, en las que se busca simplificar no solo los trámites de las actividades y procedimientos, si no también que se garanticen los diferentes mecanismos de control para que los recursos alcancen su cometido que es la de generar bienestar a la ciudadanía, y por supuesto que los mismos sean utilizados de una manera transparente. Por otro lado, incorporar estrategias que permitan visualizar una administración pública viable en términos de ciudad o localidad y de comportamiento unísono con las necesidades de la ciudadanía, en las que esta última brinde votos de confianza en el manejo de la agenda pública y de la corresponsabilidad que le sugiere el participar directamente en su construcción; así como asumir el compromiso en la consolidación de espacios sustentables, en la que su contribución es vital para el crecimiento y desarrollo competitivo de la localidad. Esta investigación se focaliza en dos propuestas que se han desarrollado en los últimos 25 años, tales como la llamada nueva gestión pública y la gobernanza; la primera ligada directamente con la administración pública dada la similitud de su comportamiento y la segunda asociada al término gobernabilidad.

## **Nueva gestión pública**

La expresión gestión, para efectos de este trabajo de investigación, está directamente relacionado con la administración dado que existen una gran variedad de documentos y de textos en la que sus autores al describirla o definirla la asumen como iguales en su comportamiento. Así que el término gestión pública está directamente relacionado con la administración pública, siendo Bonnin (1812) uno de sus principales exponentes en cuanto a dar una caracterización de dicho término se refirió al hecho de la necesidad de cumplir las normas y leyes como algo estrictamente obligatorio para “la gestión de los asuntos públicos”; Wilson (1887) fue quien por primera vez mencionó lo que hoy se conoce como administración pública, definiéndola como “el campo de los negocios públicos”, haciendo de ella una separación de lo político. También está White (1936) quien introduce el término management (manejo) el cual impulsa desde su obra Introducción a la Administración Pública, en la que destaca que la administración pública debe asentar sus bases en el manejo mas que en la fundamentación de las normas y leyes.

Toda una evolución. En la medida que el Estado creció y se hizo más fuerte, la administración pública y sus derivados (gestión/gerencia pública) también fueron haciendo mayor acto de presencia en las diferentes naciones; el Estado al asumir mayor cantidad de compromisos, así como en ocasiones una intervención desmedida de sus actos regulatorios o de interés benefactor fue dividiéndose territorialmente para facilitar su cercanía con el individuo, además de garantizar mayor control sobre sus decisiones y acciones. Esta simbiosis ha permitido diferenciar entre la llamada administración pública tradicional y la moderna, esta última relacionada directamente con prácticas gerenciales que anteriormente eran de uso exclusivo en la administración no pública (privada),

asumiéndose su experiencia como una búsqueda de mayor eficiencia en el manejo de los recursos, así como de procurar ganar espacios para la desburocratización de la estructura pública, intentando volver más participativa y descentralizada la gestión de lo público. Para ello se propone, a mediados de los años noventa, la llamada nueva gestión pública como una forma de oxigenar a los gobiernos en el manejo de los recursos y el diseño de sus políticas públicas.

Fue Hood (1991), quien desarrolló la propuesta de la denominada Nueva Gestión Pública (NGP), también conocida en el mundo anglosajón como New Public Management (NPM), según sus ideas “es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional”, donde este Nuevo Institucionalismo, según el mismo Hood (1991), basa sus acciones en la búsqueda de reformas administrativas mediante ideas de competencia, elección, transparencia y control; en el caso de la gerencia profesional se estudia la organización burocrática interna de la organización, ideas promovidas por el Neo-Tayloristas, en las que Pollitt (1993) describe como una reducción de la burocracia y sus normas de actuación, simplificación de la estructura jerárquica, así como el perfeccionamiento de los mecanismos de motivación, vinculados a sistemas de control. En este sentido la NGP está basada en criterios de rendición de cuentas de los recursos y de las metas propuestas, focalización en los resultados y no en los procedimientos, unidades/departamentos orientados a la eficiencia y desapegados de intereses externos, disminuir costos innecesarios y aumentar la calidad para incentivar la competitividad en el mercado, utilizar instrumentos gerenciales dentro del contexto de la gestión pública, eficiencia en el gasto; esta propuesta fue puesta en marcha en el gobierno de Margaret Thatcher en la Gran Bretaña, obteniendo un calificado éxito a tal punto que hoy día aun es considerado “exportable”.

Osborne y Gaebler (1992), la denominan como una «reinención del gobierno», proponiendo una versión para los Estados Unidos; su adaptación coincide con la NGP en la desregulación, una gestión orientada hacia el cliente, énfasis de responsabilidades de gestión y motivación para la mejora, introducción de la competencia y el mercado, métodos de evaluación y técnicas de gestión, descentralización, reorganización e implicación de la función pública en la gestión y las reformas; para Hughes (1997: 105), la NGP representa pasar del concepto de administrar (seguir instrucciones) al de gestionar (conseguir resultados).

El mismo Osborne, pero esta vez acompañado de Plastric, proponen cinco estrategias que permitirían cambios radicalmente significativos que conllevarían tocar intereses políticos, y de carácter sustancial en la manera de gestionar lo público; su propuesta sobre la *reinención* se asume:

a la transformación fundamental de los organismos y sistemas públicos para que se produzcan mejoras espectaculares en su eficacia, su eficiencia, su adaptabilidad y su capacidad para innovar. Esta transformación se logra cambiando su propósito, sus incentivos, su responsabilidad, su estructura de poder y su cultura (Osborne y Plastric, 1998, p. 30)

Tal como se observa en estas ideas, hay intenciones claras de separar la política de la gestión pública, una promoción a la competitividad entre las unidades del gobierno, utilizar estrategias gerenciales que garanticen resultados y sancionar las faltas dentro de la estructura organizativa.

Entre los principales promotores de estas propuestas –“tropicaliza” varios de sus componentes- está el Centro Latinoamericano de Administración para el

Desarrollo-CLAD en la que basa sus ideas en la necesidad que tienen los gobiernos de América Latina de reformular su manera de gestionar y administrar los recursos públicos. El CLAD considera pertinente, y así lo expresa en diversos documentos (específicamente el que fue preparado por el Consejo Científico del CLAD y aprobado en su sesión del día 14 de octubre de 1998 por el Consejo Directivo del CLAD), que los gobiernos asuman la responsabilidad y el compromiso de prestar más atención en la formulación de políticas públicas incluyentes y de alto contenido social, simplificación de procesos, incorporación de ciudadanos en la toma de decisiones que le afectan, validar sistemas de control institucional y social, así como establecer políticas y estrategias vinculantes entre sí para búsqueda constante de la transparencia y la oportuna rendición de cuentas, tomando como base la despolitización de la burocracia, impulsar la democratización de los espacios de decisión, garantizar la profesionalización del funcionario, profundizar la descentralización y desconcentración de los servicios.

### **Nueva Gestión Pública en Venezuela**

En Venezuela, se plantearon una serie de cambios políticos, económicos y sociales a partir de agosto de 1999, cuando se instala la Asamblea Nacional Constituyente, con el objeto de redactar y proponer una nueva Constitución que sirviera de base para grandes innovaciones y transformaciones en el país, entre las que se destaca una forma distinta de diseñar y hacer gobierno e incluso de la aplicación de mecanismos e instrumentos inéditos para el logro de sus fines supremos. Y por supuesto, de reformas administrativas que permitieran modernizar la administración pública y su forma de gerenciar los asuntos públicos; dando nacimiento, sin lugar a dudas, a un nuevo esquema para gobernar.

Ahora bien, para que la estructura administrativa pueda someterse a los postulados constitucionales, es importante la consolidación y permanencia de instituciones que mediante su accionar transparente y sometido a normas de control garanticen el equilibrio organizacional, funcional y administrativo de sus actividades; y por supuesto, en consecuencia brinden una mejor calidad de vida a sus “clientes” que en definitiva vienen a ser los ciudadanos a los cuales debe servir directamente sin ningún tipo de condición racial, ideológica, étnica, religiosa o política. Ante esto, es indispensable resaltar que la eficacia y la eficiencia de las actividades gubernamentales dependen directamente de su estructura, y de la adecuación permanente a los objetivos, metas y funciones de cada unidad administrativa que componen la organización estatal.

Claro está que una estructura gubernamental debe contar con principios organizativos y administrativos propios de lo público, en concordancia con el tipo de Estado que constitucionalmente represente a la población que forma parte de él y que sea capaz de responder a la demandas sociales de esta misma población, donde incluso cada particularidad histórica, política y cultural tiende a definir el modelo organizativo en su administración pública; es decir, podemos resaltar que no hay un solo modelo organizativo en este sentido.

En el caso particular del Estado Venezolano, el mismo se define en su texto constitucional como un Estado Democrático y Social de Derecho y de Justicia (CRBV-99, Art. 2), resaltándose en su exposición de motivos en lo referente a la Gestión Pública, donde concibe a la misma “...como un proceso en el cual se establece una comunicación fluida entre gobernantes y pueblo, implica modificar la orientación de las relaciones entre el Estado y la sociedad, para devolverle a esta última su legítimo protagonismo”. Esta una forma de expresar la

importancia que tiene la sociedad dentro del Estado y que su protagonismo está dado sobre la base de la responsabilidad y la participación.

Y más adelante la misma exposición de motivos de la CRBV-99, en relación a la Administración Pública establece:

Por definición, la función ejercida por la Administración Pública está sujeta al servicio público o interés general, por ende debe estar al servicio de la ciudadanía sin ningún tipo de distinciones, de privilegios o discriminaciones....Es por ello que se precisan los principios que deben fundamentar a la Administración Pública, los cuales no requieren de mayor explicación: honestidad, participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad. Principios que expresan con claridad el nuevo camino que deben seguir los funcionarios que ejerzan el Poder Público. Además de estos principios rectores se reitera el sometimiento a la ley y al derecho, es decir, el principio de la legalidad de la actividad administrativa. (Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, 1999, p: 4).

En esta parte de la exposición de motivos se deja clara la intención de que el ciudadano está privilegiado por la administración pública en los términos de sus requerimientos, por su parte la administración pública debe responderle asumiendo una serie de principios que marcarán su comportamiento frente a éste. El artículo que le da sustento a esta parte de la exposición de motivos, es el 141 de la misma CRBV-99, en la que manifiesta que 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” (Sección segunda: De la administración

pública). Desde este artículo y sus siguientes dan viabilidad a la Ley Orgánica de la Administración Pública (creada en el año 2001; reformada en 2008; última reforma en 2014).

Es interesante revisar las exposiciones de motivos, creación y reformas, de la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) en Venezuela en las que las reformas planteadas prácticamente no coinciden en los términos del espíritu del constituyente del año de 1999, veamos:

Creación (según Gaceta Oficial N° 37.305 de fecha 17 de octubre de 2001):

...establecer los principios y bases que rigen la organización y el funcionamiento de la Administración Pública; los principios y lineamientos de la organización y funcionamiento de la Administración Pública Nacional y de la administración descentralizada funcionalmente; así como regular los compromisos de gestión; crear mecanismos para promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos;...(Exposición de motivos de la LOAP, 2001)

Primera reforma (según Gaceta Oficial N° 5.890 Extraordinario, Decreto N° 6.217 de fecha 15 de julio de 2008):

la consolidación del Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, conlleva la necesidad de efectuar cambios en las estructuras públicas, con la finalidad de adaptarlas a la nueva realidad social y política del país, y maximizar la eficacia y la eficiencia de la Administración Pública, destruyendo las estructuras burocráticas y paquidérmicas que han

caracterizado a las instituciones públicas, a los fines de lograr un acercamiento efectivo a la población y la satisfacción de sus necesidades fundamentales de manera oportuna, así como superar los procesos burocráticos enquistados, pero garantizando el apego a la legalidad en la actuación (Exposición de motivos de la LOAP, 2008)

Segunda reforma (según Gaceta Oficial N° Decreto N° 6.217 de fecha 15 de julio de 2008):

...dirigido a rescatar la economía nacional, la eficacia y la eficiencia de las estructuras públicas reforzando y fortaleciendo valores esenciales del ejercicio de la función pública, enmarcada en los principios de solidaridad, honestidad, responsabilidad, vocación de trabajo, amor al prójimo, inspirados en la ética y moral socialista, todo ello en la lucha contra la corrupción y el burocratismo. A tal efecto, se otorga rango legal a las vicepresidencias sectoriales, con fines de control a nivel superior de la Administración Pública, de la adecuada ejecución de políticas y la eficiente administración de los recursos..., (Exposición de motivos de la LOAP, 2014)

En la creación (originaria de la Asamblea Nacional) de la Ley Orgánica de la Administración Pública se observa un apego directo y respetuoso al espíritu del constituyente del año 1999, en las que se indica cual es el camino a seguir en términos de gestión pública a fin de hacerla eficiente a partir de ese momento; en la primera reforma (vía decreto presidencial, 2008), se plantea la necesidad de adaptación a los nuevos tiempos, reconociéndose el alejamiento y la poca capacidad de respuesta que tiene la administración pública con los ciudadanos y su ineficiencia en los procesos que le competen; y en la segunda reforma (vía decreto presidencial, 2014) nuevamente se reconoce la incapacidad de ser eficaz y eficiente, incluso se adicionan elementos como “vocación de trabajo, amor al

prójimo, inspirados en la ética y moral socialista”, lo cual supone ayudan a contrarrestar la corrupción y la excesiva burocracia; sin embargo, y contradictoriamente, esta última –burocracia- se combate creando nuevas estructuras, como lo es el caso de las vicepresidencias sectoriales.

Por supuesto, existen otras normas y leyes vinculadas al ejercicio de la administración pública en Venezuela; pero a efectos de este trabajo solo se consideran las directamente vinculadas a las dimensiones expuestas en los objetivos: gestión pública local, gobernanza y participación.

Bajo esta orientación, se considera que la administración pública debe asumir un enfoque gerencial que le permita el logro de metas gubernamentales de real impacto en lo social, económico y con sentido político pluralista, manteniendo la coherencia del discurso en la aplicación de técnicas acordes a las necesidades de la estructura organizacional pública. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), presenta en varios de sus artículos elementos que invocan un seguimiento de los postulados básicos de la propuesta dada por la Nueva Gestión Pública. Entre ellos podemos destacar:

- 1.- Transferencia de la *potestad de organización* de la administración pública desde el poder legislativo hacia el poder ejecutivo (artículo 236, numeral 20). Es decir, el Presidente de la República puede <suprimir> el tamaño de la administración pública si así lo considerase necesario, eliminar el burocratismo. Para esto último debe existir la voluntad política para su efectividad.
- 2.- Establecimiento de *controles sociales* y de instancias de *participación ciudadana* de manera directa en los asuntos públicos (artículos: 62, 70, 71,72, y 143), lo cual permite activar dispositivos de responsabilidad dentro de la gestión pública.
- 3.- Establecimiento de principios de *transparencia* y

*responsabilidad* en áreas específicas de la gestión pública: Organización funcionamiento del gobierno (art. 6); de la administración pública (art. 141), en este artículo se plantean diferentes principios que llaman al establecimiento de indicadores dada su vinculación con la transparencia y la responsabilidad, tales como: participación, celeridad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, entre otros; también el régimen socioeconómico es evaluado (art. 299); así como la gestión fiscal (art. 311).

4.- La *gestión por resultados* se ve reflejada en el art. 315 en el cual se establece la necesaria vinculación plan-presupuesto, donde los objetivos y metas específicas, así como los responsables de los mismos deben estar plenamente identificados para el alcance de los resultados esperados.

5.- Por otro lado, la *flexibilidad* está representada por la llamada descentralización funcional, la cual no es más que la transferencia de competencias de ente a otro con personalidad jurídica propia, y tiene su asidero en el art. 142, el art. 184 y al art. 300.

6.- Y por último, el relacionado con la posibilidad de dar *concesiones* por parte del Estado a terceros o particulares (art. 113), la iniciativa privada en actividades del Estado (art. 112), y la transferencia de servicios a organismos públicos no gubernamentales o estatales (art. 184).

Ahora bien, pareciera que la administración pública se mantiene en deuda con estos postulados constitucionales, dado que aún no se observan cambios sustanciales en virtud de que se ha observado un crecimiento en el número de entes y organismos públicos, y con ello de la nómina dependiente del presupuesto público. Lamentablemente, las instancias de control y participación han asumido matices políticos y controversiales en su accionar. La ausencia de indicadores o mecanismos de medición es notable dentro de los entes gubernamentales y en los casos que existen, su aplicabilidad no es vinculante. El presupuesto y su compatibilidad con los planes establecidos no es del todo compartido por una buena parte de la ciudadanía que siente que no son tomadas en cuenta sus necesidades prioritarias y que el financiamiento de las metas no se corresponden

con la realidad del país, obviándose de momento la importancia que tiene el llamado presupuesto participativo en la que la misma ciudadanía puede expresar no solo sus inconformidades en materia de servicios y políticas públicas locales, sino que también puede aportar sus propuestas en instancias creadas para tal fin, como lo es el Consejo Comunal, cuya estructura y metódica permite la incorporación de actores comunitarios, así como el reflejo de las necesidades básicas de la localidad desde cada uno de sus espacios, acercándose así a la gestión gubernamental. La descentralización como proceso de acercamiento entre el gobierno (representada por la administración pública) y la ciudadanía entró en un proceso de estancamiento e inclusive de regresión (re-centralización para algunos). El Estado, representado ejecutivamente por el gobierno central, ha asumido el control de todas y cada una de las áreas consideradas prioritarias, donde las mismas deben permanecer bajo la tutela estatal, minimizando la posibilidad de que el sector privado participe en actividades relacionadas con el Estado; evitando el libre mercado dentro el sector público.

Todo esto contradice lo planteado como propuesta por la Nueva Gestión Pública; en realidad no se está obligado al cumplimiento cabal de esta propuesta gerencial, pero su adaptación es posible si se toman como premisa las intenciones que busca como la eficiencia en los procesos, minimización de la burocracia, responsabilidad de los actos, rendición de cuentas, participación ciudadana como ejercicio de democracia dentro del esquema de la co-responsabilidad de gestión dentro de la acción pública; dentro de este esquema es muy sencillo adaptar a la gestión pública en Venezuela. Sin embargo, y lo que es más grave aún, está el hecho de no cumplimiento de lo establecido por la CRBV-99 en términos prácticos, dado que si bien es cierto existen las instancias y las bases legales que sustentan su aplicabilidad, también no es menos cierto la falta de voluntad, cooperación y coordinación para que se cumplan cabalmente estos postulados.

## **Gobernanza**

La temática sobre la gobernanza ha sido muy variada desde que apareció el término, con múltiples definiciones, variadas posturas y diferentes contextos. En esta investigación se procura desde la óptica de la alianza entre sectores vitales de la sociedad, específicamente desde lo local. Vista a partir del ecosistema que forma la localidad para la búsqueda de su crecimiento y sustentabilidad, sin apartarse de su historia, tradiciones, cultura y trascendencia.

Para el Diccionario de la Real Academia Española (2015), la gobernanza es el “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”. Tal como se observa la búsqueda de estrategias de gobierno que garanticen la inclusión de diversos sectores es el objetivo principal de la gobernanza que se traduce en bienestar colectivo. Según el Banco Mundial en su informe de 1993, la gobernanza es "la manera en que se ejerce el poder en el manejo de los recursos económicos y sociales para el desarrollo, refiriéndose al poder de los gobiernos para definir y resolver las políticas relacionadas con el desarrollo” (Banco Mundial, Informe 1993:2). Aquí se observa la importancia que tiene el poder para incluir y decidir sobre la posibilidad de diseñar políticas de bienestar.

Para las Naciones Unidas (1995), la gobernanza:

...se refiere a la manera en que el poder legítimo se ejerce en relación con la sociedad y para el bien común. De acuerdo al enfoque descriptivo, el concepto de governance señala que la sociedad no es regida únicamente por el gobierno, sino que éste es parte de una red compleja de interacciones entre instituciones y

grupos. Sin implicar juicio de valor, se puede decir que en un sistema abierto o democrático de gobierno, la intensidad de las interacciones puede ser mayor que en uno no democrático. Lo que es claro es que el gobierno es sólo la parte visible del governance iceberg (Naciones Unidas, Pág. 1, 1995).

Las Naciones Unidas focaliza en su descripción la necesidad de incluir a todos en el ejercicio de gobernar, invitando a sectores vitales de la sociedad a fin de que contribuyan desde sus competencias con el desarrollo, siendo el gobierno el responsable de coordinar los esfuerzos de manera mancomunada.

Por otro lado, tenemos a Leftwich quien dice que la gobernanza representa:

...la distribución, tanta interna como externa, del poder político y económico. Así, hace referencia a las estructuras de las relaciones políticas y, fundamentalmente, económicas, y a las reglas por las cuales se gobierna la vida productiva y distributiva de una sociedad. En resumen, se refiere a un sistema de relaciones políticas y socioeconómicas, o, en términos generales, a un régimen (1993: 624).

Leftwich (1993) destaca la posibilidad de un equilibrio, donde ninguna de las partes deja de ser necesaria, todas son importantes y forman un sistema integrado que garantiza la armonía en términos de contribución efectiva y válida para el régimen existente.

Cátala Prats (2001) citándose a sí mismo, destaca que la gobernanza:

...puede verse como la pauta o estructura que emerge en un sistema sociopolítico como el resultado conjunto de los esfuerzos de interacción de todos los actores intervinientes. Esta pauta emergente con forma las reglas del juego en un sistema específico o, en otras palabras, el medio a través del cual los actores pueden actuar e intentar utilizar estas reglas de acuerdo con sus propios intereses y objetivos (p.21).

Este estudioso del tema, como lo es Cátala Prats, es cauteloso al momento de intentar dar una definición sobre gobernanza, insinuando en sus textos que buena parte de las investigaciones que se realizan en torno a esta temática, es confundida con gobernabilidad, aunque ambas se interrelacionan, se les debe saber separar en cuanto a su origen y finalidad; donde la gobernanza, insinúa Cátala Prats (1996), es producto de los acuerdos entre la sociedad y el poder utilizando métodos que garanticen reglas donde todos ganen.

### **Gobernanza en Venezuela**

En Venezuela la gobernanza no está expresada dentro de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) de manera explícita en ninguna de las partes, secciones o capítulos; sin embargo, es de hacer notar que su configuración se percibe al resaltarse elementos que componen el ejercicio de la gobernanza, por ejemplo cuando el mismo texto constitucional expresa en su exposición de motivo:

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 cuasi 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.

Allí se observa cómo se plantea el incorporar instancias de participación cuya composición estructural sean de carácter democrático y con principios que viabilicen la inclusión de la ciudadanía en los asuntos de gobierno en cualquiera de sus tres instancias (Nacional, Regional o Local). La misma CRBV-99 en su exposición de motivos destaca que el “Poder Público se distribuyen entre el Poder Municipal, Poder Estatal y Poder Nacional”, “colocados en este orden según su cercanía con el ciudadano, sujeto protagónico del modelo de democracia participativa”; sin embargo, es necesario acotar la aplicación del principio de subsidiariedad en la distribución de competencias, la cual debe emplearse cuando lo local no puede, de manera efectiva, desarrollar las competencias; esto al final es una de las formas de instrumentar los principios de las relaciones intergubernamentales que también están establecidos en la CRBV-99 conforme lo establece su artículo 4: “por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad”.

Retomando lo relacionado con las instancias, actualmente están vigentes dentro del contexto de la participación de los ciudadanos en la gestión de lo público y directamente relacionada con la gobernanza-coordinación con los diferentes niveles de gobierno (Central, Regional y Local), las siguientes formas:

- Consejo Federal de Gobierno como instancia nacional. Según el artículo 185 de la misma CRBV-99 está constituido por el vice-presidente, los ministros, los gobernadores, un alcalde por cada estado y una representación de las comunidades organizadas. Entre las responsabilidades del Consejo federal de Gobierno está la planificación y

coordinación de las políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional al Poder Estatal y Municipal

- Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas a nivel estatal. En su artículo 166 la CRBV-99 indica que el mismo está compuesto por el gobernador, los alcaldes del Estado, los directores sectoriales de los ministerios, una representación de los legisladores del Estado a la Asamblea Nacional, una representación de los legisladores regionales, de los concejales, así como de la comunidad organizada, incluyendo a la indígena si la hubiere. Este consejo tiene por objeto planificar y coordinar políticas públicas intermunicipales.
- Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas a nivel municipal. El artículo 182 de la CRBV-99 señala que está compuesto por el Alcalde, los concejales del municipio, presidentes de asociaciones de la comunidad, parroquias y ciudadanos organizados. El CLPPP es una instancia intergubernamental que coordina la elaboración del Plan y Presupuesto Participativo de la localidad, y su responsabilidad es viabilizar la gobernanza en este nivel.

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 (elaborada en 2002) y la Ley de los Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas (elaborada en 2002, última reforma en 2010), 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, 2004:133); desde esta perspectiva, se precisa el hecho de que 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 fortalezca el federalismo descentralizador que establece la carta magna, y no el de un espíritu uniformista y centralista.

Estas instancias muestran claramente las intenciones para las cuales se crean, sin embargo, 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; la incorporación de los llamados consejos comunales, a las que se les puede describir como la base social en la que se definen las necesidades más importantes del sector o comunidad, son instancias que funcionan como “válvulas de escape” para que las comunidades, de manera organizada, expresen libremente sus necesidades sin mucho tecnicismo, pero con alto conocimiento de la problemática que los afecta. La forma en que los consejos comunales hacen sus solicitudes, y rinden sus cuentas a órganos y entes nacionales, hace que se rompa el esquema de gobernanza municipal visualizado en el texto constitucional, ya que estos no están obligados normativamente a responder por sus actos ante su instancia natural, como lo es la localidad.

## **Participación**

La participación siempre ha sido considerada como una forma de expresión por parte de los ciudadanos para elegir gobernantes o funcionarios que decidirán sobre los destinos de una nación, región o localidad, en ocasiones supeditada a lo electoral; la misma siempre ha sido abordada desde diferentes teorías o metodologías. El tema de la participación debe ser cuidadosamente revisado en virtud de que en muchas ocasiones es vinculada a lo exclusivamente

electoral, o en situaciones de conflicto contra la estructura gubernamental o de sus instancias, por ello acudimos a la descripción que le dieran Barnes y Kaase en la que la definen como “toda actividad voluntaria realizada por ciudadanos individuales tendentes a influir, directamente o indirectamente, en las elecciones políticas en varios niveles del sistema político” (1979:42); evidentemente es un acercamiento que hace este autor en relación al elemento político, entendiéndose su vinculación con este. Por otro lado, es importante observar lo manifestado por Nelsson (1979), en la que de alguna manera sectoriza o clasifica el sentido de la participación al expresar: “acción desarrollada por ciudadanos privados dirigida a influir en las acciones o en la composición de los gobiernos nacionales o locales” (1979:9), incluso de hasta una participación contra el orden establecido. Seligson y Booth (1978) también hacen un aporte si se quiere un poco más preciso y con sentido distributivo de lo que debe ser la participación, al considerar que “comportamiento que influye o pretende influir en la distribución de los bienes públicos” (1978:6). También nos encontramos con una definición mucho más elaborada y vinculada a la acción política del gobierno a través de su estructura administrativa, como es la que expresa Verba (1996:1): “la participación es 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”.

Hay avances significativos que comprueban la importancia que tiene el hecho de que el ciudadano asuma con responsabilidad los asuntos que le competen como miembro de una colectividad, o ser parte misma de una sociedad. Entre las definiciones más clásicas sobre participación esta la dada por Verba y Nie (1972: 2), al manifestar que esta “se refiere a las actividades de los ciudadanos privados que tienen como objetivo más o menos directamente a que influyan en la selección de personal gubernamental y, o a las acciones que realizan”. La misma Verba (1996:1), agrega posteriormente “la participación es

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”, lo que indica que este mecanismo es una herramienta para que el individuo exprese su conformidad o controversia para con el gobierno de turno más allá de lo electoral, es decir un ejercicio de ciudadanía. Para Giner (1999: 48-49): “cuando hay participación, hay autonomía. Hay que fomentar reivindicaciones locales, de los barrios, de colectivos, las demandas que hacen, las reacciones...esto es reactivo, al igual que fomentar las actividades proactivas de defensa, aunque tengan algunos costos”, esto no es más que la búsqueda constante de la bien entendida confrontación entre ciudadanía y localidad.

La participación de la ciudadanía en términos de democracia, el aporte de Dahl (1989: 221-222) es significativo al reflexionar que esta “es la libertad de expresión de los ciudadanos, imprescindible para que exista participación efectiva, control de la agenda pública y comprensión ilustrada”, lo cual se refiere a la importancia que tiene el hecho de que los ciudadanos se involucren en los asuntos públicos, pero con ciertos elementos que le permitan entender no sólo su rol dentro del proceso participativo sino también de lo imprescindible que es el estar preparado y consiente de las decisiones que se deben tomar, o de los proyectos que se deben impulsar y promocionar.

Para la CEPAL, la ciudadanía debe ser entendida como “una comunidad de personas que no se restringen a sus actividades privadas, sino que además concurren en el espacio y el debate públicos para participar en proyectos y en decisiones compartidas”, y que para construir una sociedad más participativa y solidaria, el Estado y sus actores sociales deben hacer esfuerzos conjuntos para que los espacios deliberativos y de toma de decisiones, sean cada vez más amplios y garantes de la opinión de todos. En este sentido, es importante considerar que la

relación entre el poder institucional y el ciudadano es de un compromiso mutuo; el primero debe brindar los espacios para el ejercicio de la participación política en las que el segundo bien considere hacerlo, así como este último presionar para que el poder cumpla con su parte. Para ello, los acuerdos que se deben generar en esta materia deben ser realmente claros, transparentes y equilibrados.

Para que la ciudadanía se organice y participe en los asuntos públicos es importante que ésta tenga una serie de motivos presente, así como de aspiraciones que intenten reflejar su interés en una mejor calidad de vida, además de la necesaria percepción de que la gestión pública es realmente eficiente en la administración de los recursos del contribuyente y los proveniente del fisco nacional, esta última se expresa por la vía de la llamada contraloría social.

Según Schneider (2007) existen una serie de elementos que motivan la participación de la ciudadanía en los asuntos públicos, estableciendo cinco tesis al respecto, veamos:

**Primera Tesis:** La participación, movilización y organización de los individuos ocurre cuando se da la disparidad entre las expectativas de ciertos sectores de la población y la capacidad para satisfacerlas. Toda vez que se producen situaciones de privación relativa se dan las condiciones para que los individuos participen. (p.46).

**Segunda Tesis:** La participación ocurre cuando las personas poseen los recursos necesarios para poder embarcarse en acciones colectivas. Es así que los individuos con altos niveles de ingreso, status laboral y calificación educacional son más activos en política y más propensos a la participación en asuntos públicos. Por ende, las sociedades con mayores niveles de desarrollo socioeconómico serán las que presenten mayores niveles de participación. (p.47).

**Tercera Tesis:** La participación ocurre cuando además de los recursos, las personas tienen el deseo, la motivación y

la predisposición de tomar parte: quieren participar y creen que deben hacerlo. (p.49)

**Cuarta Tesis:** La participación sólo es posible cuando además de los recursos individuales y la predisposición psicológica, se movilizan, fundamentalmente, recursos organizativos sean de carácter formal o informal. La acción se canaliza hacia fines colectivos por medio de las funciones coordinadoras y dirigentes de una organización o de sus líderes. (p.51).

**Quinta Tesis:** El capital social puede ser un elemento clave para explicar la participación. Allí donde existan altos niveles de capital social habrá mayores probabilidades de contar con ciudadanos participativos. (p.53).

Tal como se observa, en las consideraciones de Schneider (2007), no solo deben existir mecanismos (leyes, normas, acuerdos) e instancias (entes, órganos, unidades administrativas de apoyo) para que la ciudadanía participe activamente, sino también es necesaria que la sociedad mantenga la cultura de la participación orientada hacia la acción colectiva y comunitaria; donde el impulso de programas sobre el control social no sólo abarque a un sector o estrato de la sociedad, sino que sea ampliado hacia los sectores más vulnerables de la misma, dado que siempre está desinformada, con pocos instrumentos para ejercer sus reclamos, y menos aún cuentan con la formación necesaria para el ejercicio pleno de sus derechos para una mejor condición de vida local.

Ahora bien, en el caso de Venezuela la participación en los años previos a 1999, siempre tuvo un alto contenido político en la que únicamente se consultaba a la sociedad sobre temas electorales, es decir, elegir sus autoridades, o al menos era la costumbre de que se le convocaba para cambiar el gobierno. A partir de 1999, y tomando buena parte de lo considerado por la Comisión para la Reforma del Estado (COPRE) en años anteriores, y que buscaba mayor eficiencia y eficacia en manejo de los recursos públicos, se le da un impulso constitucional

al ser incluida dentro de la carta magna dedicándosele diversos apartados en la que se destacan la importancia que representa el hecho de formar parte de las decisiones públicas, además de también de validar diferentes instancias y opciones que tiene la ciudadanía para incorporarse en la formulación de políticas públicas dentro su ecosistema natural. Por ello, Pereira y Urdaneta (2010) aseguran que la participación es “el acceso y uso de los ciudadanos de mecanismos e instancias disponibles en la sociedad o generados por ellos que le permiten influir en la toma de decisiones políticas y públicas”. Por su parte, Martínez (2011: 22) considera que la participación por parte de la sociedad en los asuntos diversos de lo público, bien sea desde lo individual o lo colectivo:

- 1) Se ponen en juego relaciones de poder y habilidades de quienes no gobiernan para influir en la distribución de los recursos y los procedimientos de gobierno; 2) se producen debates acerca de los derechos y deberes de todos los grupos sociales; y 3) se promueve el acceso a las instituciones donde se negocian y regulan conflictos sociales.

Esta situación de siempre presionar a las instancias gubernamentales a fin de garantizar los espacios de participación, permite procurar que la agenda pública sea abierta al contexto ciudadano, es una forma cotidiana dentro del marco democrático de cualquier país, donde la sociedad civil debe asumir un rol de posición crítica constante en la fiscalización de los procesos administrativos con incidencia presupuestaria y financiera, midiéndolos a través de los servicios públicos y de políticas de bienestar colectivo.

En Venezuela, los gobernantes y funcionarios públicos coinciden en el discurso de la participación protagónica, incluyente y democrática en la que el empoderamiento en la toma de decisiones por parte del ciudadano, ayuda al buen

desempeño de la gestión pública; sin embargo, nos encontramos muchas veces 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; existen, en el caso venezolano, instancias de participación diseñadas en el contexto de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-1999), tal como se señalaron anteriormente los Consejo Federal de Gobierno y el Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas; así como los Consejos Locales de Planificación Pública, Consejos Comunales, Asambleas de Ciudadanos; incluso desde el gobierno central se establece la figura del llamado Estado Comunal, el cual rompe con el esquema tradicional y constitucionalmente establecido en materia de formulación de propuestas y de vinculación con el presupuesto desde la base de lo participativo, proponiéndose en igualdad con la estructura formal de gobierno, sobre todo al nivel de lo local, al momento de dichas formulaciones.

Sin embargo, aun cuando algunas de estas instancias de participación no se encuentran explícitas en la C RBV-99, y por ende ha generado debates intensos sobre legalidad en su proceder, también no es menos cierto que la misma C RBV-99 manifiesta en su exposición de motivos “Se incorpora una declaración general sobre la participación como elemento consustancial con la naturaleza del gobierno y la administración municipal”, en la que se estimula la posibilidad de crear nuevas instancias de participación partiendo desde el nivel comunitario; buena parte del debate espera que la mayoría de estas normas puedan ser elaboradas dese el seno de lo Estatal y Municipal, a través de sus cuerpos legisladores, y no desde instancias como la Asamblea Nacional.

Las leyes y normas que regulan la participación ciudadana en Venezuela están dada, tal como se comentó anteriormente, en la C RBV-99 referenciado en su

artículo 6, 182 y 184; en la Ley Orgánica de Planificación (2001): artículos 27, 58 y 59; Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2002); Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (2002); Consejo Federal de Gobierno (2010); Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2013); Ley Orgánica de la Contraloría Social (2010), Ley Orgánica de la Planificación Pública y Popular(2010); Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria (2012); así como la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009), Ley Orgánica de las Comunas (2010), Ley Orgánica del Poder Popular (2010).

### **La Teoría Fundamentada**

La teoría fundamentada es una técnica de investigación la cual fue desarrollada por los sociólogos Barney Glaser y Anselm Strauss en la década de los años sesenta, bajo la supremacía de la investigación positivista. Ambos presentan en 1967 el libro *El Descubrimiento de la Teoría Fundamentada*. El contexto epistemológico de la teoría fundamentada está en el llamado interaccionismo simbólico de Blumer quien acuña el término en 1938, definiéndola como “el proceso según el cual las personas interactúan con símbolos para construir significados” (1982: 17). En la actualidad se presentan cuatro ramas de la teoría fundamentada, en primer lugar Glaser y Strauss en 1967 dieron luz a esta teoría y de la misma se desprendieron dos tendencias conocidas como teoría fundamentada según Glaser, y la teoría fundamentada según Strauss y Corbin; para el año 2000, Kath y Charmaz presenta la teoría fundamentada constructivista y en el año 2005 Adele Clarke propone la teoría fundamentada en el posmodernismo.

En el primer caso, la investigación desarrollada por Glaser y Strauss (1967) que dio origen a la teoría fundamentada, se buscaba una teoría que expusiera las relaciones subyacentes en un contexto establecido. Es así como

utilizando la codificación, el muestreo teórico y las comparaciones constantes entre la información recogida se logra la saturación de la data. La teoría surge como aquella que permite explicar las conexiones que existen entre las categorías del actual contexto. Por separado, Glaser (1978) considera de vital importancia el hecho de que el investigador debe poner en práctica al máximo su habilidad para entender lo que la data le va arrojando en el proceso investigativo y proponer hipótesis a raíz de esta información. Por otro lado, Strauss y Corbin (2002) diseñan una propuesta de la teoría fundamentada más metódica, en la que consideran mucho más importante las técnicas utilizadas por el investigador, sin importar sus habilidades, sino el poder diseñar la teoría adecuadamente. A su vez, Kath y Charmaz (2000) brinda su aporte al considerar que en la teoría fundamentada –tomando el origen de lo propuesto por Glaser y Strauss (1967)- se deben incluir elementos propios del ser humano como lo son los sentimientos en la medida que se percibe el estado natural de un fenómeno, así como los dogmas y valores que posee el investigador, incluso evitando utilizar categorías establecidas. Por último, el aporte de Adele Clarke (2005) se focaliza en el concepto de mundos/arenas/discursos ecológico, dando origen a la propuesta de tres mapas: mapas circunstanciales, mapas de mundos/arenas sociales y mapas posicionales.

La propuesta de Strauss-Corbin (2002) es recogida por una buena parte de los investigadores en el área social, en especial los de Latinoamérica, dado el esquema que presentan para abordar la recolección de información o datos, donde en muchos casos la creatividad y la flexibilidad para la organización de los mismos permite construir una teoría más que comprobarla, aparte de ayudar a considerar significados alternativos de los fenómenos que se dan en el ámbito social. Según Glaser (1992) la teoría fundamentada:

es una metodología de análisis, unida a la recogida de datos, que utiliza un conjunto de métodos, sistemáticamente aplicados, para generar una teoría inductiva sobre un área sustantiva. El producto de investigación final constituye una formulación teórica, o un conjunto integrado de hipótesis conceptuales, sobre el área sustantiva que es objeto de estudio (p.30).

Existen ciertas similitudes en los que la teoría fundamentada se acerca con otras tendencias de investigación cualitativa. Sin embargo, se diferencia de la mayoría de ellas, por su énfasis en la construcción y el desarrollo de un tipo de teoría que denomina sustantiva. De la Torre y otros (2007) apuntan que:

el concepto de teoría sustantiva alude a un tipo de construcción teórico, surgido de los datos obtenidos o generados por el investigador sobre un aspecto específico de la realidad humana objeto de estudio. La teoría formal, en contraste, se refiere a un desarrollo conceptual de alcance más universal, perteneciente al acervo de conocimientos de los que dispone una disciplina científica ya constituida, mediante los procedimientos de comparación constante. La teoría sustantiva se edificaría en torno a ámbitos muy delimitados o particulares de la realidad social o cultural sobre los cuales, la teoría formal no ha desarrollado una comprensión y una conceptualización específica (p.5).

Los procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada propuesta por Glaser y Straus (1967), se centran en el método de la comparación constante y el muestreo teórico, estos procedimientos se conforman como las contribuciones metodológicas básicas de esta teoría, en el desarrollo de los procesos de investigación social. Sin embargo, previa a la comparación y al muestreo, la teoría fundamentada considera necesario la descripción de datos y la ordenación conceptual, en la que estos datos hablan por si solos; en cuanto a esto

último, Strauss-Corbin (2002: 32) destacan que “Éste se refiere a la organización de los datos en categorías (o a veces, clasificaciones) discretas, según sus propiedades y dimensiones y luego al uso de la descripción para dilucidar estas categorías”.

En cuanto a la comparación constante, este método propone realizar simultáneamente procesos de codificación y análisis, con el propósito de ir generando la teoría de forma sistemática, por medio de la utilización de la codificación explícita y de procedimientos analíticos. Se trata entonces de ir paralelamente combinando en el análisis de los datos cualitativos, conceptos, categorías, propiedades, hipótesis e hipótesis interrelacionadas, teniendo presente la posibilidad del surgimiento de nuevas categorías con sus propiedades, las cuales deben ser incorporadas en el proceso de análisis; a su vez este método comparativo distingue hasta cuatro fases que son los momentos principales del análisis cualitativo: 1) comparar incidentes aplicables a cada categoría; 2) integrar categorías y sus propiedades; 3) delimitar la teoría y 4) escribir la teoría.

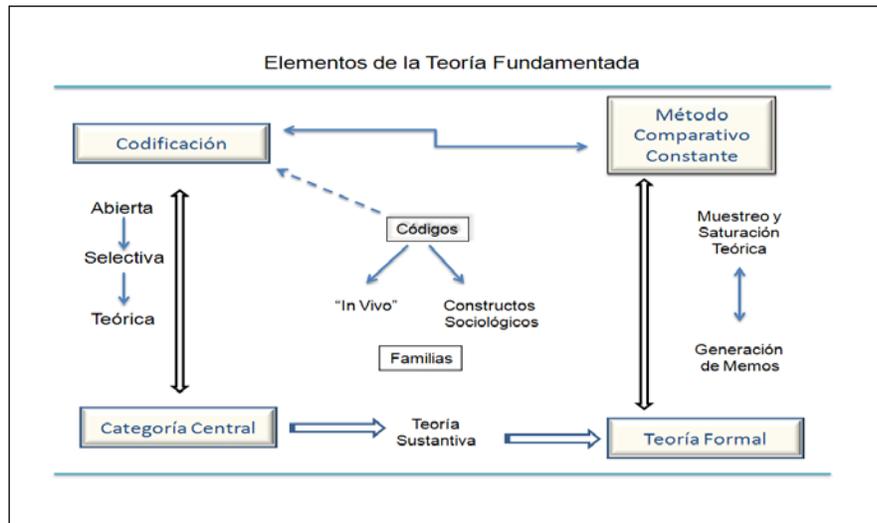
El segundo procedimiento para desarrollar la teoría fundamentada propuesta por Glaser y Straus (1967), es el denominado "muestreo teórico", quienes lo definen como:

... recolección de datos guiada por los conceptos derivados de la teoría que se está construyendo y basada en el concepto de *hacer comparaciones*, cuyo propósito es acudir a lugares, personas o acontecimientos que maximicen las oportunidades de descubrir variaciones entre los conceptos y que hagan más densas las categorías en términos de sus propiedades y dimensiones. (p.221).

Este *muestreo teórico*, no es más que la recolección, análisis y categorización de datos empíricos alcanzados por el investigador y dirigido por la teoría que surge, repitiéndose tantas veces sea necesaria hasta llegar a la saturación teórica, es decir ya los datos son suficientes para comenzar a desarrollar la teoría. Por otro lado, están los llamados *incidentes*, que representa cada parte de la unidad de muestreo que pueda ser considerada analizable; aquí es importante el registro codificado de cada incidente mediante el análisis comparativo constante, desde que se inicia el registro de datos y de manera sistemática en que va apareciendo. Otro elemento importante es la saturación teórica, en la cual el investigador luego de realizar constantes procesos de recolección y análisis de datos, éste se pregunta cuándo se puede dejar de recoger información, allí el investigador debe utilizar el criterio de la *saturación teórica*; en este sentido, el investigador no ha conseguido ningún otro dato o información adicional que le permita agregar valor a lo que ya de alguna manera ha venido trabajando, donde no se permite alcanzar nuevas propiedades de alguna categoría ya desarrollada, o de alguna nueva. El *método comparativo constante*, integra los resultados del muestreo teórico y de la saturación teórica para la generación de teorías, permitiendo encontrar regularidades en torno a procesos sociales.

Por último, tenemos la llamada codificación, la cual consiste en la codificación de los datos recogidos, siendo posteriormente analizados para llegar a una teoría; siendo en este caso la etiqueta (lenguaje en vivo) parte de la codificación, así como también el código en vivo (actores), para luego de allí trasladarse a la codificación axial, cuya funcionalidad se da para relacionar varias categorías en torno a una sola categoría que sirve de eje, pasando de allí a una matriz condicional-secuencia, la cual relaciona un suceso micro-macro con otro de acciones-situaciones.

Veamos el siguiente esquema en la que se observan los elementos de la teoría fundamentada:



Gráfica 1. Elaboración propia (2015), según lo propuesto por Glaser y Straus (1967).

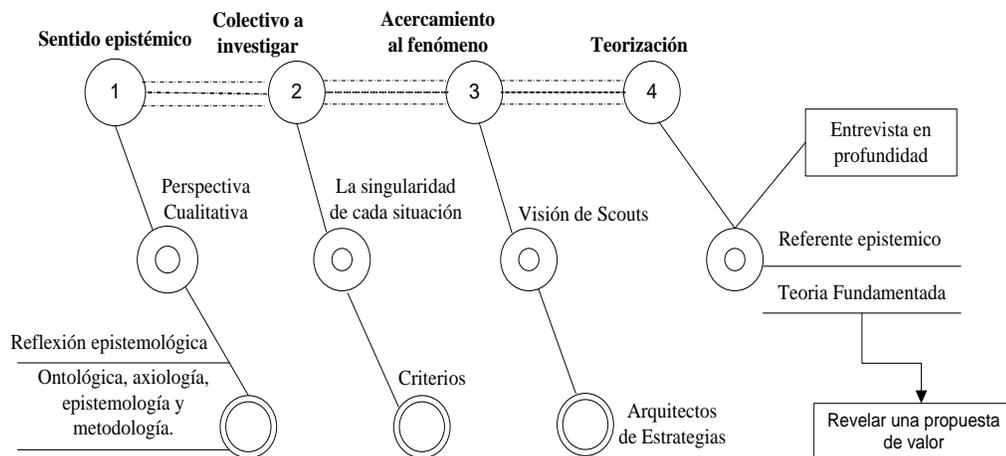
La investigación se propuso y alcanzó cumplir con todos los pasos y fases propuestas desde la Teoría Fundamentada de Glaser y Straus (1967), y que a lo largo de los próximos capítulos se observará en detalles los resultados alcanzados con la utilización de esta estrategia de análisis de información y datos. También se presencia, a través de la lectura, su vinculación con las dimensiones estudiadas –gestión pública local, gobernanza y participación– haciendo especial énfasis en la adaptabilidad que tiene la Teoría Fundamentada en el estudio de la administración pública, y más aun dentro del contexto de lo local.

## CAPÍTULO III

### ESCALA DEL SENDERO INVESTIGATIVO

La investigación está enmarcada en una perspectiva interpretativa y de carácter cualitativo. Ello significa, que se asume el paradigma inductivo-interpretativo en una concepción hermenéutica para abordar el sujeto de estudio. Esto permite, dada su flexibilidad, un proceso interactivo continuo entre el investigador y el objeto de estudio en el levantamiento de la información. El referente epistémico es la teoría fundamentada que ofrece una serie de estrategias de análisis de información empírica, cuyo procesamiento a través de sus distintas fases admite la posibilidad de construcción de una teoría.

#### Mapa de ruta y sus interconexiones



Gráfica 3. Elaboración propia (2015).

Este mapa de ruta permite ubicar el contexto en la cual se avanza en la investigación, por ende su utilidad se fundamenta en la ubicación de cada paso dado en la procura de revelar una propuesta de valor que se basa en una teoría producto del discurso de los actores sociales.

### **En la búsqueda del sentido epistémico**

La procura de una identidad epistémica pasa por la constante reflexión epistemológica única del investigador basándose en la cohesión de la ontológica, axiología, epistemología y metodología. En lo ontológico –entendido 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. Lo axiológico muestra los valores relevantes en la interacción entre el actor social y su entorno, entre los que destacan: innovación y compromiso. En lo metodológico se asume el carácter inductivo-interpretativo, esto permite “la elección de perspectivas metódicas particulares que se configuran desde presupuestos teóricos y conceptuales inherentes a la construcción de la realidad” (Shutz, 1973), por lo tanto, considerando lo expuesto por Denzin y Lincol (1994), la investigación se plantea orientada a la comprensión, interpretación y aplicación del sentido en los discursos derivados de la interacción cotidiana entre las personas.

Es significativo entender que este estudio dentro del ámbito de lo público, especialmente desde la perspectiva de la gestión local, permite comprender el fenómeno como se desarrolla cotidianamente; lo que conlleva a que la búsqueda del conocimiento se dé desde un esquema inductivo, generando la teoría a partir del discurso de los actores sociales, partiendo desde “lo particular a lo general en

pequeños pasos, más bien que en grandes movimientos” (Diesing, 1971: 233). Este enfoque cualitativo representa una ventaja dada su flexibilización; en este sentido Strauss y Corbin (2002: 11-12) destacan que “la investigación cualitativa produce hallazgos a los que no se llega por medio de procedimientos estadísticos u otros medios de cuantificación”; y como también señala Eisner, “es más probable que aparezcan nuevos conceptos cuando se experimentan nuevos fenómenos” (1998:42).

La investigación focaliza su perspectiva siguiendo la fuente micro sociológica, centrada en la vida cotidiana, en la que se propone, tal como lo consideró Goffman desde el enfoque dramaturgico “comprender la acción social a la luz de la metáfora teatral (actores sociales, papeles, escenario, backstage...)” (1959: 32). Esta experiencia permite advertir las experiencias de los principales actores en la gestión pública local, mediante la observación en los eventos de transformación social en la que se generaron y sus actuales derivaciones; es importante considerar que esta investigación implica la captación, mediante la interpretación y el diálogo, del sentido de lo que el otro o los otros quieren decir con sus palabras o silencios, con sus acciones o inmovilidades, es decir el uso continuado de la hermenéutica como instrumento complementario para la reflexión generadora de comprensión e interpretación del discurso generado en la interacción micro sociológica con los actores sociales seleccionados, como es el caso de Alcaldes de diferentes localidades; en este aspecto es importante acotar que la hermenéutica aplicada a las investigaciones dadas en el área de las ciencias sociales a una comprensión de los fenómenos socio-políticos, permitiendo su interpretación.

Para ello, fue importante revisar la postura de Ricoeur (1969: p.26) al considerar que “si todo discurso se actualiza como acontecimiento, todo discurso es comprendido como sentido”, donde la experiencia está representada en la

expresión, asumiendo el intercambio intersubjetivo en sí, y la comunicación con el receptor. Lo que se comunica en el acontecimiento del habla no es la experiencia del hablante como ésta fue experimentada, sino su sentido. La experiencia vivida permanece en forma privada, pero su significación, su sentido, se hace público a través del discurso (Ricoeur, 1969: 27). A su vez, es necesario resaltar lo expuesto por Gadamer (1988), quien expresa que “el lenguaje no es sólo una de las dotaciones de que está pertrechado el hombre tal como está en el mundo, sino que en él se basa y se representa el que los hombres simplemente tengan mundo...”, esto permite reforzar la experiencia de intercambio con los actores sociales en interacción micro-sociológica permitiendo que los mismos expresen sus experiencias y conocimientos sobre la gestión pública, mostrando su peculiar forma de trascendencia en el ámbito de lo local.

Por otro lado, mediante la perspectiva cualitativa se logró encontrar y analizar un área problemática -con su debida delimitación- por medio de una indagación y revisión de naturaleza teórica realizada en profundidad y de manera sistematizada a través del uso de fuentes escritas. Así como también, entrevistas en profundidad a actores de la gestión pública local, tal como es el caso de los alcaldes y ex-alcaldes, cuya experiencia representa una valiosa contribución al presente estudio, así como de cualquier otro actor social que pueda brindar una apreciable información.

### **Construir nuevos espacios**

Tal como se mencionó el estudio de la gestión pública local representa la principal orientación de esta investigación de perspectiva cualitativa; dentro de su desarrollo la observación jugó un papel preponderante en la acción participante del investigador, al interactuar éste con el colectivo a investigar dentro de su propio escenario, permitiendo ser un instrumento de recolección de información

que alcanzó comprender el fenómeno y su entorno social, sin hacer ningún tipo de predicción sobre dicho entorno o fenómeno; otro instrumento de recolección de información fue la aplicación de una entrevista en profundidad a los actores sociales seleccionados (Alcaldes) por el investigador dentro de su propia localidad; a fin de sustentar ciertos y determinados datos, se procedió utilizar estrategias de carácter cuantitativo que permitirán validar buena parte de la información recogida, tal como la utilización de datos secundarios (estadísticos), esto último es considerado por Morse (2003:44) como triangulación entre métodos de investigación, en la que manifiesta “permite el uso de al menos dos métodos, usualmente cualitativo y cuantitativo”.

### **Generar encuentros con el entorno**

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

La aplicabilidad de la teoría fundamentada como estrategia de análisis de información empírica en el área administrativa y gerencial, específicamente dentro de la gestión pública local, ayuda comprender aún mejor el fenómeno que se presenta en materia de transformación y modernización administrativa del Estado, incluso de los procesos de participación, descentralización y democratización de los servicios públicos. Es importante destacar que los principios de la teoría fundamentada en el proceso de investigación: 1.- Generación o descubrimiento de una teoría; 2.- Apreciación objetiva y fiel del dato, distanciándose de cualquier preconcepción (se considera al dato en su propia

dimensión); 3.- Teoría que surja se enfoca en la manera en que interactúan los individuos con el fenómeno de estudio; 4.- Propone una relación convincente entre conceptos y grupos de conceptos, la identificación de categorías y sus conexiones; 5.- Métodos más usuales derivan del trabajo de campo mediante entrevistas, observaciones y documentos; 6.- Se precisa, para la formación de conceptos, de la comparación constante de los datos adicionales que se sigan obteniendo; 7.- La obtención de datos se tiene a medida que emergen nuevas conceptualizaciones; 8.- La teoría resultante puede presentarse en un marco narrativo o como un conjunto de proposiciones; entre otras representaciones.

La idea consiste en analizar los componentes que dan a la construcción de una teoría, identificar e interpretar el comportamiento de la administración en la gestión pública desde el nivel más cercano a la ciudadanía, como lo es el ámbito local; por ejemplo, la técnica de la entrevista en profundidad permite recabar información de primera mano mediante el relato directo de los actores sociales, como por ejemplo la de los alcaldes y ex alcaldes narrando sus experiencias y las decisiones tomadas durante su gestión de gobierno, lo cual haya permitido la transformación de sus respectivas localidades, generando nuevos espacios para la gestión pública en materia de gobernanza, participación y democratización de servicios; esta técnica de recolección de información pareciera tener mucha similitud con la observación directa, sin embargo, es importante tomar nota lo que expresan Taylor y Bogdan (1992):

La diferencia primordial entre la observación participante y las entrevistas en profundidad reside en los escenarios y situaciones en los cuales tiene lugar la investigación. Mientras que los observadores participantes llevan a cabo sus estudios en situaciones de campo “naturales”, los entrevistadores realizan los suyos en situaciones específicamente preparadas. (p.122).

La entrevista en profundidad se divide en tres tipos que a su vez se encuentran interrelacionados entre sí, tal como lo expresan los mismos Taylor y Bogdan (1992): (1992: 131): el primero es “la historia de vida o autobiografía sociológica”; el segundo tipo “se dirige al aprendizaje sobre acontecimientos y actividades que no se pueden observar directamente”, y el tercer tipo “tiene la finalidad de proporcionar un cuadro amplio de una gama de escenarios, situaciones o personas”. En fin, es importante que la entrevista en profundidad requiera de una relación afectuosa entre el entrevistado y el entrevistador, donde la confianza, acompañada de un lenguaje corporal adecuado, permita la libre expresión o narración de hechos más resaltantes en el sitio donde ocurre el fenómeno. Tal como se adelantó en párrafos anteriores, la investigación asumió la entrevista en profundidad con cinco preguntas las cuales están vinculadas directamente con los objetivos específicos de la investigación, representando en sí un “marco introductorio” en la conversación entre el investigador y el actor social entrevistado y que según las respuestas del entrevistado estas pudieran reformularse o reforzarse con preguntas no previamente establecidas, dadas las características propias del actor y la singularidad de su entorno.

Asumiendo la postura de Glaser (1978: 223) en la que “el proceso de recopilación y análisis de los datos no se debe forzar ni apresurar”, el investigador evita casarse muy pronto con alguna conjetura, y no se comienza a teorizar a destiempo, sortea así cualquier desequilibrio dentro de los pasos propuestos en las estrategias de análisis de la teoría fundamentada. Según Morse (2003: 44), teorizar “es desarrollar y manipular constantemente esquemas teóricos maleables hasta desarrollar el mejor. Es un proceso de especulación y conjetura, de falsificación y verificación, selección, revisión y descarte...es hacer una selección sistemática y medirles los modelos alternativos a los datos”.

Dentro de la estrategia de la teoría fundamentada, la teorización, según Morse (2003) procede de la siguiente manera:

Primer paso al teorizar es formular preguntas a los datos que creen vínculos con la teoría establecida. Se pueden usar varias estrategias (...) El segundo método es emplear el pensamiento lateral, mediante el examen de conceptos similares en otras localizaciones o la búsqueda de otras fuentes de datos complementarias en otros contextos. El tercer método es el desarrollo sistemático e inductivo creciente de una teoría sustantiva o formal a partir de los datos. Un cuarto método puede emplear la conjetura y el falseamiento, mediante hipótesis sistemáticas para vínculos causales o mediante la secuencia de características atribuidas a ciertos comportamientos o experiencias (p. 226).

Luego del proceso de teorización, se debe avanzar en la búsqueda de la recontextualización, la cual, según la misma autora Morse (2003: 41) “es la verdadera potencia de la investigación cualitativa”, agregando que la recontextualización es:

El desarrollo de la teoría emergente de manera que sea aplicable a otras localidades y poblaciones a las cuales se aplique la investigación. En la investigación cualitativa, la teoría es lo más importante. Es, por ende, la teoría la que se generaliza y recontextualiza en ambientes diferentes. (Morse, 2003: 41).

### **La singularidad de cada situación**

Es importante resaltar la importancia que tiene que cada investigación mantenga un procedimiento o un método para su desarrollo, en la que al respecto

Flyvbjerg (2004: 41) destaca "...la elección del método debe depender claramente del problema que se estudie y su circunstancias...", el investigador se posesiona a la particularidad de cada situación como forma de organización de los datos, en la que por ejemplo para Arzaluz (2005), tiene un valor incuestionable en la cimentación del conocimiento sobre el fenómeno de la gestión pública local, y su sistematizado análisis.

La gestión pública local en Venezuela, dada la complejidad de sus actividades, es una clara demostración de ciertas y determinadas contradicciones en materia administrativa, cuya tendencia a la desorganización brinda resultados inversos a los esperados por la ciudadanía. Esta situación es lo que Morin (2001) denomina el Bucle Tetralógico, en la que él mismo está determinado por el orden/desorden/interacciones/organización, sin un inicio o fin preestablecido en la cadena de eventos. Claro está que este tipo de organizaciones complejas presta a simple vista una cara que denota unidad/totalidad, la realidad es que en ellas coexisten la insuficiencia, la fractura y la inconsistencia en todos los ámbitos del proceso administrativo en la estructura del gobierno local.

En el caso de las localidades municipales, en Venezuela representan una gran variedad en cuanto a sus condiciones geográficas, demográficas, territoriales, culturales, económicas y de costumbres muy singulares según la región en la que se encuentre; características que permiten asumir que la diversidad no solo es notable en su comportamiento social y ciudadano, sino también desde los resultados de la gestión pública local. Los resultados exitosos de una gestión pública local comparada con otra -cuya similitud en la estructura presupuestaria y financiera son si quiere idénticas, además de una estructura organizativa impuesta por normas legales a todas por igual- son poco comprensibles. En cada caso es importante hacer notar la presencia del nivel académico y de formación gerencial en la estructura organizativa del gobierno local, así como de los procesos

administrativos que se desarrollan en pro de los tiempos de respuesta, así como la calidad de servicios básicos a la que la ciudadanía tiene acceso, y por supuesto el nivel de participación de esta última, cuyo nivel de cultura ciudadana también fue revisado desde la perspectiva del discurso del actor social.

### **Criterios de inclusión para la selección de espacios**

Un criterio importante es la diversidad política en cada gobierno local, con modelos ideológicos distantes que bien pudiera influir en los resultados de eficiencia y de calidad en los servicios públicos prestados, en este sentido la investigación procuró mantener el equilibrio en cuanto al elemento pensamiento político en la que se alcanzó entrevistar a cuatro (4) alcaldes en ejercicio: dos (2) afectos a la línea política del gobierno central (PSUV) y dos (2) de línea opuesta: COPEI y Primero Justicia; por otro lado, la postura histórica ante el proceso de descentralización en materia de organización territorial y de participación ciudadana en la formulación de políticas públicas también forman parte de los criterios tomados en cuenta, donde incluso más de una de las localidades seleccionadas es considerada por su propio alcalde como “ciudad dormitorio”; todas son una combinación de orden urbano y rural.

En la investigación fueron tomadas en consideración diversos municipios, representados por sus respectivos gobiernos locales: dos (2) de la región centro occidental (Mérida [Municipio Libertador] y Táchira [Municipios Lobatera/Michelena]), estados andinos cuyas costumbres sociales y tradiciones agrícolas permanecen intactas como modo de vida local; uno (1) de la región Capital (Miranda: [Municipio Independencia]), cuya fortaleza se centra en la geografía y su cercanía con la Capital de la República (Caracas), representando un emblemático municipio en el corazón de los Valles del Tuy; además nos encontramos con una experiencia foránea: Ciudad de Medellín, Departamento de

Antioquia (Colombia), la cual representa una ciudad y un gobierno local con tradición de transformación continua en sus procesos de atención en la mejora de los servicios públicos e innovación en sus procesos de acercamiento a la ciudadanía y en la construcción de una agenda de ciudad enmarcada en políticas que fortalecen su gestión pública local; con ello, se suman la totalidad de cinco gobiernos locales.

Veamos un resumen de las principales características de los municipios visitados:

<b>Municipio / Estado</b>	<b>Principales características</b>
<p><b>Michelena. Táchira.</b></p> <p>Alcalde: Abogado Fernando Andrade Según INE su población proyectada para el 2013 era de: 19.498 habitantes.</p>	<p>Michelena, es uno de los 29 municipios del estado Táchira. Su capital es Michelena, fundada el 4 de marzo de 1849 por el Presbítero y doctor José Amando Pérez. El municipio cuenta con un centro urbano y 51 centros rurales, en cuanto a su relieve su topografía es variada. Su temperatura oscila entre los 17 y 24 °C; su vegetación predomina el bosque húmedo de montaña. En cuanto a su hidrografía, Michelena cuenta con el Río Angaraveca y las Quebradas Lobatera.</p>
<p><b>Lobatera. Táchira.</b></p> <p>Alcalde: Abogado Natalia Chacón (PSUV).  Según INE su población proyectada para</p>	<p>Es una de las veintinueve municipalidades del Estado Táchira. Ubicado en la región centro-occidental del Estado. Su capital es Lobatera. El Municipio tiene una parroquia; la parroquia Constitución con capital en Borotá.</p> <p>La principal industria es la explotación del mineral carbón y de fosforita, y en lo agrícola el principal producto es la caña de azúcar y sus derivados como la panela (conocida como papelón en otras regiones de Venezuela). Su relieve es totalmente montañoso andino y tiene elevaciones que</p>

<p>el 2013 era de: 13.519 habitantes</p>	<p>van desde los 750 msnm (La Vega, quebrada La Chirirí o Chiriría) hasta los 2.350 msnm (hito limítrofe de Casa del Padre).</p>
<p><b>Independencia. Miranda.</b> Alcalde: Abogado Carlos Rodríguez, (PSUV). Según INE su población proyectada para el 2013 era de: 77.309 habitantes.</p>	<p>Este municipio está localizado en el estado Miranda, en el suroeste de la entidad, en la comarca natural de Los Valles del Tuy, posee dos parroquias: El Cartanal y Santa Teresa del Tuy, esta última capital del municipio.</p> <p>La zona sur del municipio está protegida por el Parque Nacional Guatopo. En la parte norte corre en dirección oeste-este el río Tuy. Aun cuando es un municipio considerado agrícola dada la fertilidad de sus tierras, en esta localidad predomina la influencia que tiene la Ciudad de Caracas, gracias a su cercanía entre sí (a 45m); lo cual hace que la mayor parte de su fuerza de trabajo se traslade a la capital, convirtiéndose así en un municipio dormitorio.</p>
<p><b>Libertador. Estado Mérida</b> Alcalde: Abogado Carlos García Primero Justicia / MUD. Según INE su población proyectada para el 2013 era de: 266.013 Habitantes.</p>	<p>Libertador, del estado Mérida es uno de los más sobresalientes en cuanto a desarrollo económico, población y área dentro de esta entidad andina. Su capital es la ciudad de Santiago de los Caballeros de Mérida, a parte de esta, otros dos poblados menores se ubican dentro del mismo. Forma parte de la llamada Área metropolitana de Mérida junto con los Municipios Campo Elías, Santos Marquina y Sucre del estado Mérida en Venezuela. El municipio debe su nombre en honor al libertador de Venezuela, Simón Bolívar, pues fue en este municipio donde se le concedió dicho calificativo por primera vez. Tiene 15 parroquias.</p>

**Cuadro Nro. 1. Elaboración propia (2015). Datos tomados de [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)**

<b>Experiencia Foránea: Medellín</b>	
<b>Ciudad / País</b>	<b>Principales características</b>
<p><b>Medellín,</b>  <b>Departamento de</b>  <b>Antioquia. Colombia</b>  Alcalde:  Aníbal Gaviria  Población Proyectada  para 2015 de:  2 464 322  Habitantes.</p>	<p>Medellín es la capital y ciudad más grande y poblada del departamento colombiano de Antioquia, la segunda ciudad más grande del país 6 y la segunda ciudad más poblada de todo el territorio nacional.<sup>7</sup> Está situada en la región natural conocida como Valle de Aburrá, en la cordillera central de los Andes, constituyéndose como el mayor centro urbano de tal ramal de la cadena montañosa andina</p>

**Cuadro Nro. 2. Elaboración propia (2015). Datos tomados de [www.ine.gov.ve](http://www.ine.gov.ve)**

Para la selección de los actores sociales a entrevistar, el investigador se focalizó inicialmente en estudiar las localidades y sus respectivos gobiernos –dado los objetivos propuestos en la investigación- en la que tomó como premisa el hecho en que desde ese particular ecosistema es de donde se genera el fenómeno a investigar; pero antes de describir las características de los actores sociales, el investigador asumió la recomendación de Gorden (1975) quien propuso una clasificación relacionada con los tipos de informantes, lo cual permite visualizar el nivel de contribución que cada uno de ellos brinda, y lo que representa para la investigación según su espacio de compromiso y aporte. En primer lugar tenemos un primer grupo de informantes, que aun cuando no son considerados actores sociales, su experticia en la temática contribuyen en la validación de información y datos que para la investigación resulta beneficiosa dada los aportes que se reciben, estos son los llamados expertos, cuya participación esta propuesta desde el método Delphi, su contribución fue muy valiosa en la construcción de las interrogantes que se les haría a los actores sociales; se les menciona como

entrevistados claves. Un segundo grupo de informantes llamados entrevistados representativos, quienes en un momento de la historia de la localidad ejercieron la gestión municipal, aportando experiencia y una visión crítica al ejercicio actual en los gobiernos locales. Los Alcaldes en ejercicio son considerados dentro de este esquema como entrevistado representativo.

- Entrevistados claves: Aquí ubicamos a los expertos consultados a través del Método Delfos (Delphi), los cuales se destacaron por sus contribuciones desde la óptica gerencial, política, psicológica, asesoría, académica e investigativa, sirviendo de apoyo para conocer el espacio o ecosistema en que se desarrolló la investigación. El investigador los denomina *Scouts* dado a su constante búsqueda de contribución mediante hallazgos e investigaciones, lo cuales siempre permiten actualizar el conocimiento de quienes tratan el tema que los hace expertos. El acercamiento entre el investigador y los expertos se dio mediante conversación previa, en algunos casos personalmente, otros vía telefónica; las preguntas fueron presentadas en un formato enviado vía correo electrónico y respondido por la misma vía de comunicación, el instrumento se envió acompañado de una comunicación en la que se le solicita su autorización para que sus impresiones, comentarios o argumentos sean presentadas como hallazgos y datos relevantes en el cuerpo de este trabajo.

Veamos una breve sinopsis/perfil de nuestros *Scouts*:

Expertos ( <i>Scouts</i> )		Medio de comunicación
Dr. David Arellano Gault	Profesor Investigador. Director de la División de Administración Pública CIDE. Carretera México Toluca 3655. CP 01210. DF México.	Tel (52) (55) 57279824 <a href="mailto:david.arellano@cide.edu">david.arellano@cide.edu</a>
Dr. Argenis Urdaneta	Abogado. Dr. en Ciencia Política. Prof. Titular. Facultad de Ciencias jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo.	<a href="mailto:asurdanetag@gmail.com">asurdanetag@gmail.com</a>
Dr. Omar Guerrero (México)	Investigador y Profesor de Administración Pública de la Universidad Nacional Autónoma de México. Autor de diversos textos relacionados con la Administración Pública. Integrante de la Academia Mexicana de Ciencias.	<a href="mailto:omarguerrer@yahoo.com">omarguerrer@yahoo.com</a> <a href="http://www.omarguerrero.or">www.omarguerrero.or</a>
Dra. Mercedes Pulido de Briceño	Lic. en Psicología. PhD. Profesora Titular de Psicología Social en la Universidad Católica Andrés Bello. Investigadora. Ex Ministra de la Mujer y de la Familia, Ex Diputada Ex Senadora de la República de Venezuela	<a href="mailto:mercedes.pulido@gmail.com">mercedes.pulido@gmail.com</a>
Gustavo Urriola Sánchez	Economista. Ex Director General de Operaciones de Alcaldía de Valencia. Ex Coordinador General de la Cátedra Alexis De Tocqueville.	<a href="mailto:g_urriola@yahoo.es">g_urriola@yahoo.es</a>

Mg. José Gregorio Contreras	Político. Diputado a la Asamblea Nacional. Profesor Titular. Universidad Central de Venezuela	<a href="mailto:josegregorio1968@gmail.com">josegregorio1968@gmail.com</a>
Dr. Guillermo Yaber Oltra	PhD. Profesor Titular. Universidad Simón Bolívar. Jefe de Cátedra de Psicología Industrial/Organizacional. Universidad Católica Andrés Bello	<a href="mailto:gyaber@usb.ve">gyaber@usb.ve</a>
Dra. Zaida Osto	Magister en Administración de Empresas, Profesora Titular. Departamento de Gerencia, Escuela de Ingeniería Industrial. Universidad de Carabobo.	<a href="mailto:zosto@uc.edu.ve">zosto@uc.edu.ve</a> / <a href="mailto:zaida.osto@gmail.com">zaida.osto@gmail.com</a>
Mg. Carmelo Ecarri	Magister en Desarrollo Rural. Coordinador del Diplomado Gerencia de Ciudades. Director de la Fundación Gente de Soluciones la cual agrupa a la Escuela de Gerencia Municipal de Carabobo y al Centro de Estudios de Políticas Públicas.	<a href="mailto:carmelo.ecarri@gmail.com">carmelo.ecarri@gmail.com</a>
Dra. Mercedes Ferrer y Arroyo	Profesora Titular e Investigadora Instituto de Investigaciones (IFAD) Facultad de Arquitectura y Diseño de LUZ	<a href="mailto:ferrer.mercedes@gmail.com">ferrer.mercedes@gmail.com</a>

Cuadro Nro. 3. Elaboración propia (2015)

-Entrevistados especiales: Brindan información directa y relevante para el alcance de los objetivos de la investigación, su posición en el ecosistema es de mucha importancia o única, son o fueron protagonistas de cambio. En este contexto ubicamos a funcionarios del Alto Gobierno de la Ciudad de Medellín, Departamento de Antioquia, ciudades foráneas a las que el investigador se trasladó para conocer en primera instancia las actividades que se desarrollan para garantizar una gestión pública representativa y con aportes sustanciales para la localidad en materia de competitividad, así como del desarrollo de estrategias de proximidad mediante políticas públicas locales visualizadas en la gobernanza y la participación, procurando obtener con la mayor certeza posible información valiosa que permita valor agregado a la investigación, encontrándose de parte de estos funcionarios un tono pausado y con una exquisitez en él un discurso que se nota comprometido con la calidad de una gestión pública para la ciudad desde el gobierno local que representan; estos funcionarios aportaron sus experiencias y mostraron una disciplina al apego riguroso de los planes propuestos; este contacto fue una verdadera experiencia en términos de contrastes, dado que en materia de gestión pública local las diferencias para su abordaje son notorias, frente a lo conocido en nuestra localidad nacional.

Entrevistados especiales: Funcionarios de experiencias foráneas:

<b>Funcionarios</b>	<b>Ciudad / Sitio de la entrevista</b>	<b>Medio de Comunicación</b>
- Sandra Monsalve (Sub Secretaria de Turismo) - Sandra Echeverri (Directora de Competitividad)	Medellín / Despacho de la Sub Secretaria de Turismo / Alcaldía de Medellín, Antioquia. Colombia.	Agencia de Cooperación e Inversión de Medellín y el Área Metropolitana Teléfono: <a href="tel:5743203430">[574] 3203430</a> Ext. <a href="tel:5743203430">155</a> - Fax: 3203435

Cuadro Nro. 4. Elaboración propia (2015).

- Entrevistados representativos: Al igual que los especiales, dan información directa que contribuye con la investigación y con sus objetivos; en este tipo de entrevistas se encuentran los Alcaldes en ejercicio, en la que se procuró desde un principio, un equilibrio desde el punto de vista político y de orden territorial. La agenda particular de cada uno siempre estuvo marcada por las actividades propias de un jefe de gobierno local, sin embargo, la gentileza y el apoyo por parte de los cuatro alcaldes entrevistados, siempre fue considerado como una opción viable para la entrevista; las cuales dos se realizaron en el hogar, una en el despacho y otra en un sitio público para el encuentro. Los actores sociales que brindaron su apoyo a la investigación fueron:

Actores sociales entrevistados:

<b>Alcalde</b>	<b>Ciudad</b>	<b>Partido Político</b>	<b>Medio de Comunicación</b>
Fernando Andrade	Michelena (Táchira)	COPEI	04147387330
Natalia Chacón	Lobatera (Táchira)	PSUV	Contactada a través del Alcalde de Michelena
Carlos Rodríguez	Independencia (Miranda)	PSUV	04265185945- 04266171145
Carlos García	Libertador (Mérida)	Primero Justicia	04247221597- 04241500865

Cuadro Nro. 5. Elaboración propia (2015)

### **El Método Delfos. Encontrando al Scout**

La aplicación del Método Delfos (Delphi) en la investigación permitió conocer la filosofía operativa del experto, el cual muestra su creencia en la temática en estudio como lo es la gestión pública, esta instrumentación se focalizó en la procura de obtener puntos de vista diferentes en relación a la temática relacionada con la gestión pública desde lo local, mediante la triangulación y la transversalidad del conocimiento representado en los expertos consultados. La metodología Delfos (Delphi) según señala Landaeta (1999), esta “concebida para obtener y procesar eficientemente la información que los expertos (...) atesoran sobre materias que conocen...”, situación que permitió enriquecer la presente investigación al obtener datos valiosos por parte de los consultados; este método fue diseñado según Bas (2004) “para obtener previsiones a partir de las opiniones

de experto, evitando las consecuencias negativas derivadas de reunirlos físicamente en un mismo sitio,...”; sin dudas la incorporación de expertos represento un desafío interesante en virtud de sus ocupaciones, la distancia entre sí, por la temática que abordan en sus escritos/comentarios, además desde las muy diferentes perspectivas en lo académico, así como en experiencia de vida en el campo de la gestión pública local; situación que deja claramente expuesto que su selección fue bajo la dimensión cualitativa, cuyo muestro fue de orden no probabilístico intencional, existiendo la prerrogativa por parte del investigador de seleccionar cuantos y quienes formarían parte de su grupo de expertos a consultar.

Con este método se alcanzó “...cuantificar estimaciones cualitativas” (Gordon y Helmer, 1964); es decir que las preguntas formuladas -de naturaleza cualitativa- en el cuestionario auto-aplicado fueron planteadas de forma que su medición sea cuantificable, encontrándose en varias de sus respuestas elementos coincidentes, así como en otras no tanto.

Estas interrogantes, tal como se anunció anteriormente fueron enviadas a cada experto, específicamente al correo indicado por ellos mismos. Toda consulta fue respondida en un lapso no mayor de 24 horas, siendo analizada cada una de las respuestas por parte del investigador. El resultado de este análisis conllevó a estructurar las preguntas que se plantearon a cada actor social, las cuales fueron diseñadas bajo la premisa del alcance de los objetivos de la investigación; estas preguntas son formuladas como introductorias dentro de la conversación con los actores sociales, dejando claro que en la medida en que avanza la conversación y dependiendo de cada respuesta se reformulaba la interrogante o en su defecto se generaba otra, siempre con la intención de obtener la mayor cantidad de información posible.

Veamos en el siguiente cuadro, cuales son las interrogantes presentadas a los expertos, así como a los actores sociales.

<b>Preguntas a expertos</b>	<b>Preguntas a actores sociales</b>
<p>1.-Según su criterio, indique, ¿cuáles serían los principios de la gerencia moderna que permiten garantizar mayor eficiencia dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas públicas locales? Por otro lado, cuáles valores sociales aprecia usted, representan mayor significado para la construcción de una ciudadanía comprometida con lo local?</p>	<p>1.- Podría explicarnos un poco como ha sido la experiencia gerencial en materia de formulación de políticas públicas locales en las que la visión de ciudad y el concepto de ciudadanía se hayan visto involucrados? Variables a considerar: Gobernanza, participación, pluralidad, negociación, deliberación, subsidiaridad</p>
<p>2.- Según su opinión, cuáles podrían ser los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía)?</p>	<p>2.- Cuales serían a su criterio los elementos a considerar que permitan crear una nueva concepción gerencial dentro de la gestión pública local y que esta última represente una nueva forma de desarrollo sustentable? Variables a considerar: lo humano, cultural, geografía, lo GLOBAL.</p>
<p>3.- Según su criterio, para un actor social local, cuál debería ser el principal enfoque de su discurso referente al cambio o transformación de la gestión pública, en correlación a las nuevas técnicas gerenciales?</p>	<p>3.- Según la experiencia vivida en esta ciudad, que elementos permiten (o permitieron) desarrollar nuevos espacios para la construcción de un discurso basado en la modernidad y la transparencia?</p>

	<p>Cuales pueden ser los principales argumentos para considerar que esta localidad paso de ciertas ventajas comparativas a unas ventajas de ventajas competitivas en términos de calidad de vida?</p> <p>VARIABLES a considerar: Burocracia, tecnocracia, calidad de vida.</p>
<p>4.- En su opinión, cuáles serían las variables a considerar en las ciencias administrativas y gerenciales, dentro del contexto de la gestión pública local, que permiten mejorar la competitividad de los servicios en este ámbito?</p>	<p>4.- Para Usted, cual sería (o es) el esquema ideal para que un proyecto o programa de gobierno local realmente este orientado a generar niveles de competitividad en materia de calidad de servicios.</p> <p>VARIABLES a considerar: opinión pública, legitimidad. Potencialidades.</p>
<p>5.- A su criterio, podría Usted indicar cuáles serían las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local, tomando en consideración la capacidad de respuesta de servicios competitivos que cada localidad puede ofrecer en su propio contexto?</p>	<p>Que le hace pensar que su gestión de gobierno se diferencia de otros en cuanto a la “praxis” y que realmente genera valor agregado para la construcción de un nuevo estilo gerencial, y que a su vez contribuye con las ciencias administrativas y gerenciales.</p> <p>VARIABLES a considerar: capacidad de respuesta, servicios competitivos, doctrina</p>

Cuadro Nro. 6. Elaboración propia (2015).

Todos los expertos asumieron como válidas las interrogantes, dado que no hubo necesidad de aclarar ninguna de ellas en cuanto a su redacción o intencionalidad; por su parte los actores sociales fueron respondiendo de manera espontánea cada una de ellas en la comodidad del espacio escogido por ellos mismos. En las próximas páginas (Capítulo IV: Revelar una propuesta de valor) veremos lo expuesto por cada informante de manera más detallada.

## **CAPÍTULO IV**

### **REVELAR UNA PROPUESTA DE VALOR**

#### **Carpintería de localidad**

La carpintería se asocia muchas veces a la construcción mediante un oficio, al arte en madera, a lo originario, a la expresión de una cultura mostrada en la talladura, y cuya acción distintiva las hace propia de un espacio que permite su identificación en lo social, lo cotidiano, y hasta en lo local. El municipio siempre ha sido considerado como la plaza de poder territorial más cercano a la ciudadanía dada que ésta es la que se asienta territorialmente en este espacio, y desde allí hace uso de sus derechos para solicitar a quienes gobiernan el municipio les resuelva sus problemas más esenciales, siendo la mayor parte de ello los servicios básicos; acompañado de políticas públicas que inviten al sostenimiento del mismo contexto local, para ello se hace valer de una estructura propia que la administración gubernamental establece para tales fines, también conocida pero bajo cierta singularidad como gestión pública local, la cual representa los procedimientos y actividades que son necesarios para dar tales respuestas; sin embargo, aun cuando existen leyes y normas que modelan su comportamiento, buena parte de la gestión pública local no asume una actuación cónsona en lo gerenciar para tener un municipio competitivo, participativo y orientado al desarrollo sustentable. A continuación la visión de un grupo de expertos (método Delphi) estudiosos del tema y de quienes tienen la responsabilidad de ser arquitectos de estrategias gerenciales desde la función gubernamental expresadas en políticas públicas.

## La visión del scout

La instrumentación del método Delphi con la finalidad de develar posiciones o posturas de expertos sobre la temática gestión pública, gobernanza y participación permitió al investigador conocer aún más sobre situaciones que aún no habían sido consideradas al inicio de la investigación, lo cual permite perfeccionar la conducción del trabajo de recolección de información y de datos que conllevan a una mejor interpretación de los hallazgos. El investigador logra incorporar la visión de expertos (docentes, investigadores, políticos, sociólogos, psicólogos, gerentes municipales) denominándolos *scouts*, dada su comprobada capacidad para *escalar, descubrir, buscar/encontrar, mapear* sobre las temáticas desarrolladas en la investigación. Veamos que opinan los *scouts*.

### V-Principios de la gerencia moderna en el diseño de políticas públicas locales

David Arellano (2014), Director de la División de Administración Pública CIDE, considera que para que existan políticas públicas locales efectivas y de impacto en favor de lo competitivo debe existir una “capacidad política y técnica de gobernanza, es decir, de mecanismos para tomar decisiones con muchos agentes, actores sociales y grupos de interés”, solo así se lograría avanzar no solo en aspectos comunes, si no que se afianzarían temas muy importantes para lo local como lo son “pluralidad y la negociación y deliberación de los objetivos colectivos o públicos”, todos tomados en cuenta sin importar su afinidad política.

Por su parte, Argenis Urdaneta (2014), Profesor del Área de Postgrado de la Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas de la Universidad de Carabobo, considera importante para la construcción de políticas públicas en lo local el hecho de que:

...es necesario agregar a los principios de gerencia, el principio de la subsidiariedad, entendido tanto en la relación del municipio con otras instancias del Estado, en sentido de la distribución vertical del poder, como en la relación Estado-sociedad. En el primer entendido corresponde al municipio, por esa cercanía atender a la solución de los problemas (como primera instancia), pero en atención a sus competencias, por lo que cuando corresponda a otro nivel del Poder Público, el ente local habrá de contribuir con las otras instancias. En el segundo, corresponde al ente local valorar los medios, instrumentos, fórmulas de participación ciudadana, considerando el rol de la familia y de la sociedad en la solución de problemas. No es la ciudadanía la que ha de comprometerse con lo local, sino que las autoridades locales deben tener un compromiso sólido con la localidad.

Además, es importante para Urdaneta, es indispensable que una política pública deba contar con el acompañamiento de la estructura social, donde la familia como núcleo sienta representación en la toma de decisiones; y que el gobierno municipal asuma compromisos indelebles ante lo local.

El destacado autor sobre temas de la administración pública en México, Omar Guerrero (2014), reflexiona en relación al sentido que deben tener las políticas públicas locales al manifestar que lo más relevante en la actualidad es la “perspectiva de servicio” que tiene el ciudadano ante la gestión pública, además de considerar que “los valores esenciales de la ciudadanía en la vida social están vinculados con su pertenencia a la comunidad, la participación social, la autoayuda y la solidaridad. La comunidad local es la primera línea de relación entre el ciudadano y la administración pública”; para Guerrero este es el verdadero viaducto que conecta a la sociedad con el poder.

La Psicóloga Mercedes Pulido de Briceño, Ex Ministra de la Familia (2014), cree que las políticas públicas para su diseño deben estar fundamentadas en la razón de ser de la localidad, sin descuidar lo ambiental, lo cual “esto implica visión institucional y alianzas estratégicas que impliquen el “ajuste” de los procesos generados y humanos en la toma de decisiones y entorno antropológico cultural que sustenta los objetivos” (2014).

Gustavo Urriola (2014), Ex Director de Operaciones de la Alcaldía de Valencia, asume el tema de las políticas públicas y su formulación desde una óptica un poco más gerencial en la que considera la necesidad de apegarse a las estructuras formales existentes, manifestando:

...la participación ordenada y formal de los concejos de planificación debe estar integrados de manera formal al órgano de planificación estratégica del gobierno local. Este proceso involucra a la comunidad con los más altos niveles de planificación y de visión de la ciudad. Este proceso construye ciudadanía responsable, involucra a las comunidades, desarrolla sentido de pertenencia, crea cultura de cambio y, sobre todo, crea un proceso de información continua a las comunidades, que mejora sustancialmente la gobernanza de la ciudad. Este proceso compromete a los ciudadanos con lo local...

Para el Diputado a la Asamblea Nacional, José Gregorio Contreras (2014), los principios que deben privar en la formulación de políticas públicas es que estas deben ser gerenciadas “por objetivos y necesidades básicas”, así como garantes de “valores sociales para una ciudadanía comprometida con lo local deben ser: la solidaridad y la honestidad”.

Por su parte, Guillermo Yaber (2014), Profesor del Área de Postgrado de la Universidad Simón Bolívar, destaca que los aspectos más idóneos en el diseño de políticas públicas locales a tomar en cuenta son “Gestión (planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar fines), Gobernanza (gestionar políticas públicas para satisfacer diversidad de intereses...) y Liderazgo (animar, motivar y conducir a colaboradores para lograr metas en la gestión local)”; es decir, para el Dr. Yaber es conveniente involucrar aspectos motivadores como el liderazgo que ayuden a visualizar una sola dirección.

Para Zaida Osto (2014), Profesora de la Facultad de Ingeniería de la Universidad de Carabobo, debe tomarse en cuenta principios como la “participación de ciudadano” tanto en la formulación como en la ejecución de la política pública; “la complejidad de las relaciones entre las instituciones y los actores sociales locales”; “la creatividad de la gerencia para lograr una transformación institucional capaz de interpretar las demandas de los ciudadanos”.

A entender de Ecarri (2014) para el diseño de políticas públicas locales, deben existir principios básicos de acción como “coordinar los distintos intereses al interior de la organización, realizar la supervisión directa, establecer procedimientos y normas claras y transparentes, sostener la evaluación sistemática y permanente, realizar la motivación y resolver los conflictos”. Si se quiere una forma muy simple de visualizar los elementos que se deben tomar como premisas, sin embargo viables dentro del contexto de lo local.

Mercedes Ferrer (2014), en relación a estos principios, expone que es importante tener “capacidad para escuchar y comprender la realidad y formular/ejecutar políticas inteligentes, enmarcadas en la visión de empresa o ciudad/país”, cuya direccionalidad debe estar dada a “impactar positivamente el

bienestar/calidad de vida del ciudadano en un ambiente de gobernanza y simultáneamente, incrementar el capital político y legitimidad del gestor-gerente de empresa o alcaldía, estado o país”; el elemento político y legitimidad resaltan en esta intervención, donde se infiere que Ferrer considera que el ejercicio político en la gestión pública se legitima a través del llamado Gobierno de Gestión Visible, a través de políticas públicas efectivas y de impacto en lo local.

Veamos en el siguiente cuadro las respuestas de estos expertos, tal como fueron respondidas las preguntas formuladas en el cuestionario (ver cuadro 7 anexo), sin ningún tipo de edición.

En este caso respondieron la interrogante:

1.- Según su criterio, indique cuáles serían los principios de la gerencia moderna que permiten garantizar mayor eficiencia dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas públicas locales? Por otro lado, que valores sociales aprecia Usted, representan mayor significación para la construcción de una ciudadanía comprometida con lo local?.

<b>Experto</b>	<b>Respuesta</b>	<b>Conceptos Claves</b>
<b>1.- David Arellano Gallup (México)</b>	<p>1.- El primer y más importante criterio para mí es el de capacidad política y técnica de gobernanza, es decir, de mecanismos para tomar decisiones con muchos agentes, actores sociales y grupos de interés.</p> <p>El valor social básico de una democracia me parece es el respeto por la pluralidad y la negociación y deliberación de los objetivos colectivos o públicos.</p>	<p>Capacidad</p> <p><b>Valores:</b></p> <p>Pluralidad, negociación y deliberación</p>
<b>2.- Argenis Urdaneta (Venezuela)</b>	<p>En el ámbito local es muy importante tener en cuenta la participación ciudadana, pues el municipio es la organización del Estado que se encuentra más cerca del ciudadano, lo que permite un mejor conocimiento de la problemática local. Por lo que es necesario agregar a los principios de gerencia, el principio de la subsidiariedad, entendido tanto en la relación del municipio con otras instancias del Estado, en sentido de la distribución vertical del poder, como en la relación Estado-sociedad. En el primer entendido corresponde al municipio, por esa cercanía atender a la solución de los problemas (como primera instancia), pero en atención a sus competencias, por lo que cuando corresponda a otro nivel del Poder Público, el ente local habrá de contribuir con las otras instancias.</p> <p>En el segundo, corresponde al ente local valorar los medios, instrumentos, fórmulas de participación ciudadana, considerando el rol de la familia y de la sociedad en la solución de problemas. No es la ciudadanía la que ha de comprometerse con lo local, sino que las autoridades locales deben tener un compromiso sólido con la localidad.</p>	<p>Participación ciudadana; Subsidiariedad</p> <p><b>Valores:</b></p> <p>Rol de la familia y la sociedad</p>
<b>3.- Omar Guerrero (México)</b>	<p>Lo más relevante de la gerencia pública contemporánea radica no sólo en su expresión técnica, sino así mismo en su perspectiva de servicio. Lo dicho obedece al carácter que asume la gerencia pública en la vida local, así como en la prestación de los servicios públicos: registro civil, agua potable, alcantarillado, rastro, protección civil, etc.</p>	<p>Perspectiva de servicio</p> <p><b>Valores:</b></p> <p>Pertenencia, participación</p>

	Por consiguiente, los valores esenciales de la ciudadanía en la vida social están vinculados son su pertenencia a la comunidad, la participación social, la autoayuda y la solidaridad. La comunidad local es la primera línea de relación entre el ciudadano y la administración pública.	social, autoayuda, solidaridad.
<b>4.- Mercedes Pulido de Briceño (Venezuela)</b>	Los principios básicos se vinculan con la definición de objetivos, análisis e instrumentación de recursos institucionales. Esto implica visión institucional y alianzas estratégicas que impliquen el “ajuste” de los procesos generados y humanos en la toma de decisiones y entorno antropológico cultural que sustenta los objetivos.  Conocimiento de las capacidades in situ, capacidad para valorar alternativas de alianzas y seguimiento constante de los valores de corresponsabilidad y compromiso.	Recursos Institucionales. <b>Valores:</b> Capacidades, alianzas, corresponsabilidad, compromiso.
<b>5.- Gustavo Urriola (Venezuela)</b>	La gerencia pública local (municipio) debe dar mucha importancia a las comunidades organizadas (clpp) en el proceso de visionar la ciudad debido a que las políticas públicas locales nacen precisamente del diagnóstico sistemático de las comunidades, este proceso de consulta y rendición de cuenta a la comunidad es lo que permite el efectivo resultado (soluciones abordadas), la participación ordenada y formal de los concejos de planificación deben estar integrados de manera formal al órgano de planificación estratégica del gobierno local. Este proceso involucra a la comunidad con los más altos niveles de planificación y de visión de la ciudad. Este proceso construye ciudadanía responsable, involucra a las comunidades, desarrolla sentido de pertenencia, crea cultura de cambio y, sobre todo, crea un proceso de información continua a las comunidades, que mejora sustancialmente la gobernanza de la ciudad. Este proceso compromete a los ciudadanos con lo local.	Efectivo resultado (soluciones abordadas), participación.  <b>Valores:</b> Responsabilidad, Corresponsabilidad, sentido de pertenencia, Cambios.
<b>6.- José Gregorio Contreras (Venezuela)</b>	1.- Gerencial por objetivos y necesidades básicas. 2.- Los valores sociales para una ciudadanía comprometida con lo local deben ser: la solidaridad y la honestidad.	Gerencia por objetivos <b>Valores:</b> Solidaridad, honestidad

<p><b>7.- Guillermo Yaber (Venezuela)</b></p>	<p>Gestión (planificación, organización, dirección y control de recursos para alcanzar fines), Gobernanza (gestionar políticas públicas para satisfacer diversidad de intereses, algunas veces contrapuestos, con restricciones en la disponibilidad de recursos) y Liderazgo (animar, motivar y conducir a colaboradores para lograr metas en la gestión local) son tres aspectos cruciales en el manejo tanto de los asuntos públicos como en los negocios privados.</p> <p>Valorar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La Diversidad humana como recurso aprovechable en toda su extensión.</li> <li>2.- En el ejercicio de la libertad, hacerse responsable por los ciudadanos (No obligación social)</li> <li>3.- Calidad (puntualidad, productividad y eficiencia) en la prestación de servicios</li> <li>4- El trabajo en red con el resto de los actores sociales (ONG's, universidades, iglesia y empresarios entre otros) para el desarrollo sustentable de la localidad</li> <li>5.- Rectitud</li> <li>6.- Honestidad</li> </ol>	<p>Gestión, gobernanza, liderazgo.</p> <p><b>Valores:</b> Diversidad, libertad, calidad, redes, rectitud, honestidad.</p>
<p><b>8.- Zaida Osto (Venezuela)</b></p>	<p>Entre principios que privan en la gerencia cuando se trata de formular y ejecutar una política pública es posible mencionar:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1.- La incorporación plena del ciudadano, tanto en la formulación como en la ejecución de la política pública;</li> <li>2.- La complejidad de las relaciones entre las instituciones y los actores sociales locales;</li> <li>3.- La creatividad de la gerencia para lograr una transformación institucional capaz de interpretar las demandas de los ciudadanos.</li> </ol> <p>Como valores sociales destacan: La solidaridad entre los actores sociales, la empatía de la administración local, la transparencia en el manejo de recursos y rendición de cuentas, la comunicación y proximidad al ciudadano que favorezca el conocimiento sobre las necesidades sentidas de las comunidades.</p>	<p>Políticas públicas, ciudadanos, actores sociales locales, demandas.</p> <p><b>Valores:</b> Solidaridad, empatía, transparencia, rendición de cuentas proximidad, comunicación.</p>

<p><b>9.- Carmelo Ecarri (Venezuela)</b></p>	<p>Principios básicos:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coordinar los distintos intereses al interior de la organización</li> <li>• Realizar la supervisión directa</li> <li>• Establecer procedimientos y normas claras y transparentes</li> <li>• Sostener la evaluación sistemática y permanente</li> <li>• Realizar la motivación y resolver los conflictos</li> </ul> <p>Valores</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Participación activa, responsable</li> <li>• Cooperación y solidaridad</li> <li>• Tolerancia, empatía</li> <li>• Respeto</li> </ul>	<p><b>Valores:</b></p> <p>Idem Respuesta.</p>
<p><b>10.- Mercedes Ferrer (Venezuela)</b></p>	<div style="text-align: center;">  </div> <p><i>“La administración pública debe superar el marco tradicional del management-gerencia centrada en planificación, organización, dirección y control y entender la política pública, como una forma específica de gestión estratégica” (Gomà y Subirats 1999: 32).</i></p> <p>El Gobierno de la Gestión Visible (GGV) emerge como nuevo paradigma de gestión Pública:</p>	<p>Capacidad para escuchar comprender realidad.</p> <p>Incrementar el capital político (Liderazgo) y legitimidad del gestor-gerente.</p> <p>Aceptación del otro-pluralidad.</p>

<p>El GGV “hace ciudad” para que los ciudadanos puedan habitarla-vivirla confortablemente. La “visibilidad” (transparencia) de la gestión viabiliza la percepción del alcalde como buen gobierno-gobernante (eficiente), lo legitima por resultados al mejorar la calidad de vida, crea confianza, emponderamiento/capital social y fortalece la gobernanza local (interacción coordinación socio-política).</p> <p>La formula del GGV: <math>G/P + BG [L/R] = GD [M+CP+CU]</math></p> <p><i>Gobernar por políticas</i> -acciones visibles en respuesta a necesidades + percepción como <i>buen gobierno</i> -legitimidad por resultados- = gobernanza democrática (marketing y capital político y urbano).</p> <p>Esta práctica-nueva gestión publica - NGP- del GGV “es en esencia una forma de gobierno impulsada por políticas que conlleva un determinado <i>paisaje-forma de gobernanza</i>” (Healey 2007).</p> <p>Capacidad para escuchar comprender realidad y formular/ejecutar políticas inteligentes, enmarcadas en la visión de empresa o ciudad/país y dirigidas a: Impactar positivamente el bienestar/calidad de vida del ciudadano en un ambiente de gobernanza y simultáneamente, incrementar el capital político y legitimidad del gestor-gerente de empresa o alcaldía, estado o país (Ferrer et al. 2005).</p> <p>Cohesión y capital social, tolerancia, empatía, aceptación del otro-pluralidad y responsabilidad para compartir y cooperar en la gestión del proyecto de ciudad colectivamente formulado, capaz de movilizar a todos porque en él tienen cabida y tiene el potencial para lograr los diferentes y, a veces contrapuestos, proyectos de vida de los ciudadanos (Jonas Ridderstrale y Mark Wilcox (2008) - 3e leadership model which makes sense of the three Es of Envisioning, Engaging and Executing).</p>	<p>Responsabilidad para compartir y cooperar en la gestión.</p> <p>Proyecto de ciudad Colectivamente formulado.</p>
<p>Cuadro Nro.7. Elaboración propia (2015)</p>	

## V-Una nueva concepción en gestión pública local

En cuanto a los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía), los *scouts* manifestaron lo siguiente:

Para Arellano es importante reconocer la naturaleza política de la gestión pública, para ello explica:

La nueva concepción de la gestión pública es una donde, aceptando su naturaleza política, es capaz por tanto de generar las condiciones para una actuación transparente, efectiva y basada en el acuerdo y la resolución máxima del conflicto normal de una democracia plural (2014).

En el ejercicio del gobierno es importante reconocer las divergencias que puedan existir entre las partes que conforman el núcleo social de una localidad, donde está expuesta aún más la gestión dada su cercanía con la población y que toda acción tendrá una connotación político-gerencial.

Urdaneta (2014) destaca un punto muy importante y tiene que ver con el sentido de pertenencia por la localidad, en su reflexión destaca: “el funcionario local debe conocer la localidad, sólo así podrá identificarse con ella, y con su cultura, su historia, sus ventajas ambientales y geoestratégicas”, es decir debe pertenecer al ecosistema social que se construye desde las bases de su historia, dando ventajas a la gestión desde el punto de los valores compartidos; el mismo Urdaneta recalca: “podrá haber funcionarios competentes en tanto a capacidades y habilidades, pero su gélido comportamiento no permitirá el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la localidad”.

Para Guerrero (2014), los “nuevos elementos deben ser la consulta popular resolutoria y la revocación de mandato cuando haya lugar”, este es un instrumento político que ya existe en la legislación venezolana, sin embargo, su puesta a prueba ha sido si se quiere en muy pocas ocasiones, donde el costo de cada consulta es demasiado elevado, y los acuerdos políticos son ejes dinámicos en el sistema.

Pulido de Briceño (2014) bajo su perspectiva cree necesario “involucrar el sentir y pensar de los ciudadanos y la necesidad de articulación continua entre respuestas y necesidades”, así según su punto de vista se podrá obtener elementos que permitan crear una nueva concepción en materia de gestión pública; y para la misma Pulido de Briceño, esto implica en la gestión pública una “modificación de hábitat y de costumbres, por lo tanto es imprescindible reconocer los procesos de identificación y pertenencia que se pretenden modificar o reforzar”; podemos observar una postura que promueve el cambio en el hábitat pero respetando lo histórico y la trascendencia de lo alcanzado.

Para Urriola (2014), sigue siendo importante la participación ciudadana en la agenda pública, al considerar que “el proceso de participación local permite que los ciudadanos tengan acceso a mucha información documentada de su entorno”, desde su óptica gerencial siempre destaca la muestra de la gestión en términos de resultados documentados.

Contreras (2014) acuña el término *glocal* al considerar “que vivimos en mundo globalizado. Es así que toda gestión pública moderna debe planificar dentro del contexto de la interconexión tanto interna como externa”. Esta perspectiva refleja la importancia que tienen las relaciones supra gobierno en las que los intercambios de modelos, practicas o programas entre localidades nacionales o foráneas similares seria de un orden beneficioso para aquellas que formen parte del intercambio de tales experiencias.

Yaber (2014) acompaña a Contreras (2014) en la visión que debe tener una gestión pública, en el tema de lo global; manifiesta la necesidad de trabajar en red y en sentido

colaborativo con otras localidades, además de que “las personas involucradas en la gestión pública deben hacerse competentes en gobernanza, liderazgo y gestión”; este último acotamiento refleja la importancia de un ejercicio de gestión pública local con alto grado de gobernanza y capacidad de integración.

Por su parte Osto (2014) afirma que “una nueva concepción debe partir del reconocimiento y práctica de los principios democráticos en la gestión local, incorporando a todos, en especial a las minorías”; esto se vincula mayormente a lo político, dada la tendencia a discriminar de manera natural a los no afectos a la gestión, donde incluso en algunos casos con ausencia de políticas públicas no inclusiva en materia de discapacitados, artistas populares, así como de cualquier expresión local no tomada en consideración dentro de la gestión pública local.

Ecarri (2014) reafirma instrumentos que ya están sustentados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), como es la descentralización, participación ciudadana, desarrollo sustentable, agregando la necesidad de “desarrollar procesos de marketing de la ciudad o municipio”, es decir vender/promocionar la localidad, hacerla atractiva para la inversión y para vivir en un esquema de ciudadanía responsable.

Ferrer (2014) asume directamente la necesidad de incorporar la gobernanza como instrumento prioritario para una buena gestión pública, en la que en un primer tiempo siempre debe ser viable “resolver problemas/necesidades y crear oportunidades” por parte de la gestión; y en un segundo tiempo “promover interacción sociopolítica entre actores públicos-privados y ciudadanos para que participen y cooperen en la gestión”, ambos tiempos representan gobernanza en primer y segundo grado, respectivamente.

En este otro cuadro las respuestas de los expertos vinculadas a una nueva concepción en gestión pública local, igualmente la integridad de sus respuestas se encuentran en el respectivo cuestionario (ver cuadro 8 anexo); en este caso respondieron la interrogante:

2.- Según su opinión, cuáles podrían ser los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía)?

<b>Experto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Elementos Claves</b>
<b>1.- David Arellano Gallup (México)</b>	La comprensión de que la gestión pública es una actividad primordialmente política, afectada por ella y modificada por ella de manera sustantiva e ineludible. El sueño de una administración neutral y apolítica es ya obsoleto y está destinado a generar distorsiones en el comportamiento de la administración pública. La nueva concepción de la gestión pública es una donde, aceptando su naturaleza política, es capaz por tanto de generar las condiciones para una actuación transparente, efectiva y basada en el acuerdo y la resolución máxima del conflicto normal de una democracia plural.	Naturaleza política. Actuación: transparente, efectiva, acuerdos.
<b>2.- Argenis Urdaneta (Venezuela)</b>	El funcionario local debe conocer la localidad, sólo así podrá identificarse con ella, y con su cultura, su historia, sus ventajas ambientales y geoestratégicas. De no ser así, podrá haber funcionarios competentes en tanto a capacidades y habilidades, pero su gélido comportamiento no permitirá el aprovechamiento de las ventajas comparativas de la localidad.	Conocimiento e Identificación con lo local.
<b>3.- Omar Guerrero (México)</b>	La gestión pública moderna es esencialmente activa y participante en los negocios públicos. Sus nuevos elementos deben ser la consulta popular resolutoria y la revocación de mandato cuando haya lugar.	Negocios públicos. Consulta resolutorias.
<b>4.- Mercedes Pulido de Briceño (Venezuela)</b>	La experiencia de gestión pública está estrechamente vinculada con la capacidad de visión y objetivos concretos de respuestas compartidos a la cotidianidad. Esto implica la involucrar el sentir y pensar de los ciudadanos y la necesidad de articulación continua entre respuestas y necesidades. Especialmente cuando en nuestra realidad hay poca diferencia entre lo público y lo privado.  Gestión pública implica modificación de hábitat y de costumbres por lo tanto es imprescindible reconocer los procesos de identificación y pertenencia que se pretenden modificar o reforzar.	Capacidad visionaria. Articulación entre respuestas y necesidades. Modificación del hábitat y costumbres.

<p><b>5.- Gustavo Urriola (Venezuela)</b></p>	<p>El proceso de participación local permite que los ciudadanos tengan acceso a mucha información documentada de su entorno: cultura, geografía, índices locales de todas las variables a controlar para lograr adecuados niveles de calidad de vida.</p>	<p>Información documentada. Calidad de vida.</p>
<p><b>6.- José Gregorio Contreras (Venezuela)</b></p>	<p>La gestión pública moderna debe tener en cuenta que actualmente no podemos hablar de lo local, sino de lo “glocal”, entendiéndolo que vivimos en mundo globalizado. Es así que toda gestión pública moderna debe planificar dentro del contexto de la interconexión tanto interna como externa.</p>	<p>Lo “Glocal”. La Interconexión</p>
<p><b>7.- Guillermo Yaber (Venezuela)</b></p>	<p>Tres elementos son fundamentales para crear una nueva concepción en materia de gestión pública: 1.- La convicción de que la perspectiva del gestor público es global (nacional, internacional y global), pero que el ámbito de su actuación es local. Lo que ocurre en cualquier latitud o longitud del planeta en materia de gestión pública local puede servirle en su ámbito. 2.- El trabajo en red y colaborativo con otros gobiernos locales fortalece agrega valor, productividad y resultados a la gestión pública local. Incorporar a los ciudadanos en la gestión local. 3.- Las personas involucradas en la gestión pública deben hacerse competentes en gobernanza, liderazgo y gestión.</p>	<p>Perspectiva global. Redes locales y ciudadanas. Competencias ante la gobernanza, el liderazgo y la gestión.</p>
<p><b>8.-Zaida Osto (Venezuela)</b></p>	<p>Una nueva concepción debe partir del reconocimiento y práctica de los principios democráticos en la gestión local, incorporando a todos, en especial a las minorías. Aunque los postulados que enarbola la Nueva Gestión Pública se fundamentan en los principios de eficacia, eficiencia, economía y calidad de servicios, lo más reciente habla de la participación ciudadana, el reconocimiento de la diversidad cultural y étnica, y de todos los elementos vinculados a los saberes y potencialidades territoriales.</p>	<p>Atención a las minorías. El saber y la potencialidad territorial.</p>

<p><b>9.- Carmelo Ecarri (Venezuela)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La descentralización junto al desarrollo de las autonomías locales y regionales</li> <li>• Instituir los procesos de participación ciudadana, representativos de territorios y sectores</li> <li>• Impulsar el desarrollo sustentable y local</li> <li>• Desarrollar procesos de marketing de la ciudad o municipio.</li> </ul>	<p>Descentralización. Participación ciudadana Sustentabilidad local. Marketing de ciudad.</p>
<p><b>10.- Mercedes Ferrer (Venezuela)</b></p>	<p>NUEVA GESTION PUBLICA - HACER CIUDAD CON LOS CIUDADANOS Implica: 1. responder estratégicamente a demandas ciudadanas – resolver problemas/necesidades y crear oportunidades (gobernanza de 1er orden según Kooiman 2004) para viabilizar la concreción de diferentes proyectos de vida y mejorar la calidad de vida a corto plazo de los ciudadanos; 2. Promover interacción sociopolítica entre actores públicos-privados y ciudadanos para que participen y cooperen en la gestión (gobernanza de 2º. orden según Kooiman 2004). Como resultado de esta praxis el alcalde - gestor urbano es percibido como “BUEN GOBIERNO-GOBERNANTE”, se LEGITIMA POR DESEMPEÑO, crea confianza y gobernabilidad que FORTALECE LA GOBERNANZA LOCAL y hace posible la superación de la pobreza y el desarrollo local sostenible - Circulo Virtuoso - [Gestión Urbana Táctica- Estratégica].</p>	<p>Crear oportunidades. Viabilizar la concreción. Promover interacción sociopolítica entre actores públicos-privados y ciudadanos. Alcalde - gestor urbano.</p>
<p>Cuadro Nro. 8. Elaboración propia (2015)</p>		

## V-El actor social y su discurso de cambio en la gestión pública local

En este punto es importante conocer los criterios que prevalecen entre los *scouts* en relación al actor social y cuál debería ser el enfoque del discurso referente al cambio o transformación de la gestión pública, en correlación a las nuevas técnicas gerenciales; veamos.

Según Arellano (2014), el enfoque debe ser “no tecnocrático,...sino basado en la deliberación pública de los principales objetivos, el involucramiento de diversos actores e intereses”; este criterio invita a la formulación y sostenimiento de instancias de participación viable para todos los sectores/actores en la que se garantice la discusión sobre los asuntos vitales para la localidad.

Por su parte, Urdaneta (2014), considera que “si se trata de contribuir con cambios y mejoras en la gestión pública, su aporte será el de los conocimientos particulares y específicos de los dirigentes, pero orientados a la consecución del bien común, entendiendo que éste también será a favor de su sector de la sociedad”. Tal como se observa, el proceso de enseñanza es un elemento importante a considerar dentro de la gestión pública en virtud de sus múltiples complejidades, siendo el gerente público un gestor de conocimientos.

Guerrero (2014) asume que “el nuevo discurso debe centrarse en el activismo comunitario, no solo en las técnicas gerenciales como ocurre hasta ahora”, con esto se puede deducir que el *scout* considera pertinente en la acción social de la comunidad y que la misma debe ser considerada por los agentes gubernamentales dentro del discurso y su incorporación en la agenda pública.

Para Pulido de Briceño (2014), un gerente público es un “actor social innovador del cambio institucional el discurso semánticamente tiene que involucrar a los afectados o beneficiados como actores del cambio. En este sentido la interacción entre mensaje y respuesta debiera construirse durante todo el proceso”; para este *scout* todos los miembros

de una sociedad local representan agentes de cambios, por lo tanto su incorporación es necesaria para facilitar y mejorar los tiempos de respuestas por parte de la gestión pública local.

En este sentido Urriola (2014) considera que “el principal enfoque de un actor local debe ser la visión de lo que debe ser la ciudad o comunidad, sobre la base de acertados diagnósticos, con adecuadas técnicas de medición de calidad de vida”; esta visión del discurso es una manera de comprometer a la gestión en términos de calidad en materia de políticas públicas locales orientadas a la calidad del servicio y por ende de mejor calidad de vida en la localidad.

Contreras (2014), asume que “el actor social local debe orientar su discurso dentro del enfoque participativo y solidario, como forma de lograr la transformación de la gestión pública”, este enfoque del *scout* en relación a la participación es una constante que se repite entre los consultados por el entendido de la corresponsabilidad de la sociedad con la gestión pública, en cambio el termino solidaridad se anuncia en virtud de la situación de desventajas que tienen diversos sectores en las que su situación económico-social no es nada favorable.

Yaber (2014) considera que “la preparación sostenida del personal para que autogestione su trabajo con vocación de servicio y convicción de que el cumplimiento de metas del gobierno local asegura el bienestar de los ciudadanos”; para este *scout* la formación adecuada en materia de organización de cumplimientos de planes y proyectos por parte de los actores sociales, en las que se sientan comprometidos y sensibilizados en lo social garantizan un discurso de involucramiento de temas prioritarios para la gestión pública local.

Para Ecarri (2014), es conveniente introducir en el discurso temas como “Educar para el cambio; promover el desarrollo del espacio público; educar para la participación y la ciudadanía y el combatir prejuicios”; es una manera de sensibilizar a la sociedad sobre

situaciones que van más allá de la buena gestión pública local, invocando temáticas que pocos promueven y que solo se orientan a una gestión más participativa desde lo ciudadano para la gestión.

La scout Ferrer (2014) piensa que “la escucha y participación activa de los ciudadanos para conocer necesidades y oportunidades locales y en base a ellas orientar el discurso y la formación (formulación + gestión) de políticas públicas”; es decir, el discurso de los actores sociales debe venir de las propias bases de la sociedad, interconectarse con esta en la medida de lo posible, brindando la oportunidad de que se expresen.

Ante la interrogante: Según su criterio, para un actor social local, cuál debería ser el principal enfoque de su discurso referente al cambio o transformación de la gestión pública, en correlación a las nuevas técnicas gerenciales?; asociada al el actor social y su discurso de cambio en la gestión pública local, el cuadro 9 anexo, muestra las impresiones de los expertos.

<b>Experto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Enfoques Claves</b>
<b>1.- David Arellano Gallup (México)</b>	El enfoque es un enfoque no tecnocrático, sino basado en la deliberación pública de los principales objetivos, el involucramiento de diversos actores e intereses en la búsqueda justamente de encontrar un justo medio de la acción pública más efectiva a la luz de la diversidad de intereses y objetivos que son muchas veces contradictorios.	No tecnocracia. Deliberación pública.
<b>2. Argenis Urdaneta (Venezuela)</b>	Los actores sociales siempre responden a intereses sectoriales, por lo que su discurso irá orientado a la defensa de esos intereses. No podemos exigir a esos actores otro comportamiento. Si se trata de contribuir con cambios y mejoras en la gestión pública, su aporte será el de los conocimientos particulares y específicos de los dirigentes, pero orientados a la consecución del bien común, entendiendo que éste también será a favor de su sector de la sociedad.	Intereses sectoriales.
<b>3.- Omar Guerrero (México)</b>	El nuevo discurso debe centrarse en el activismo comunitario, no solo en las técnicas gerenciales como ocurre hasta ahora. Las obras y los servicios públicos municipales deben realizarse con base en la planeación participativa y la participación popular la cual, además, intervenga en la supervisión de aquellos dos.	Activismo comunitario. Planeación y participación popular.
<b>4.- Mercedes Pulido de Briceño (Venezuela)</b>	Considerando que el gerente público sería el actor social innovador del cambio institucional el discurso semánticamente tiene que involucrar a los afectados o beneficiados como actores del cambio. En este sentido la interacción entre mensaje y respuesta debiera construirse durante todo el proceso.  La información tiene que lograr un mecanismo de feedback para garantizar el ajuste o introducir las innovaciones que el entorno exige.	Interacción entre el mensaje y la respuesta.

<p><b>5.- Gustavo Urriola (Venezuela)</b></p>	<p>El principal enfoque de un actor local debe ser la visión de lo que debe ser la ciudad o comunidad, sobre la base de acertados diagnósticos, con adecuadas técnicas de medición de calidad de vida su estricto seguimiento y profesional desempeño. Debe estar consiente que el desempeño local requiere alto nivel de desempeño gerencial.</p>	<p>Visión de ciudad o comunidad.</p>
<p><b>6.- José Gregorio Contreras (Venezuela)</b></p>	<p>El actor social local debe orientar su discurso dentro del enfoque participativo y solidario, como forma de lograr la transformación de la gestión pública.</p>	<p>Enfoque participativo y solidario</p>
<p><b>7.- Guillermo Yaber (Venezuela)</b></p>	<p>La preparación sostenida del personal para que autogestione su trabajo con vocación de servicio y convicción de que el cumplimiento de metas del gobierno local asegura el bienestar de los ciudadanos. Que su acción como miembro del gobierno local tiene impacto directo en la calidad de vida del público</p>	<p>Acción en procura de la calidad de vida.</p>
<p><b>8.- Zaida Osto (Venezuela)</b></p>	<p>La transformación institucional debe ser el eje discursivo imperante. Transformarse para: garantizar la proximidad al ciudadano, hacerlo co-gestor de los recursos, favorecer el control de la gestión y la rendición de cuentas, crear alianzas inter-institucionales, tanto regionales como nacionales, y ampliar la base de recaudación a partir del estímulo y desarrollo al emprendimiento y al sector productivo local.</p>	<p>Discurso de transformación.</p>
<p><b>9.- Carmelo Ecarri (Venezuela)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Educar para el cambio</li> <li>• Promover el desarrollo del espacio publico</li> <li>• Educar para la participación y la ciudadanía</li> <li>• Combatir prejuicios</li> </ul>	<p>Idem respuesta.</p>
<p><b>10.- Mercedes Ferrer (Venezuela)</b></p>	<p>Crear un ambiente de gobernanza/confianza que fortalezca la cohesión social, (fundamental para el desarrollo sostenible y superar pobreza) privilegiando:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. La escucha y participación activa de los ciudadanos para conocer necesidades y oportunidades locales y en base a ellas orientar el discurso y la formación (formulación + gestión) de políticas públicas,</li> <li>2. Actuación concertada pluriactoral: gobierno + actores públicos-privados y ciudadanos.</li> </ol>	<p>-Cohesión social. -Participación activa de los ciudadanos para conocer necesidades y</p>

	<p>3. Evaluación y comunicación continua de la gestión aplicando indicadores de gobernanza urbana (IGU): transparencia, eficiencia, confianza, rendición de cuentas, participación y cooperación, entre otros.</p> <p>4. Manteniendo siempre presente que visión y convicción (valores –eticidad) son la base de la acción – políticas públicas.</p>	<p>oportunidades locales. -Actuación pluriactoral. -Valores / eticidad</p>
<p>Cuadro Nro. 9. Elaboración propia (2015)</p>		

## V-La competitividad de los servicios en el ámbito local

Es importante conocer la opinión de los *Scouts* sobre las variables que se deben considerar en las ciencias administrativas y gerenciales, dentro del contexto de la gestión pública local, que permiten mejorar la competitividad de los servicios en el ámbito local, veamos.

Arellano (2014) plantea que “la diversidad de intereses. La diversidad de poderes y capacidades, recursos y posibilidades de dominación de los diferentes grupos y actores que se buscan involucrar para definir la agenda pública...”; las variables intereses, poderes y capacidades representan en sí condicionantes a tomar en cuenta cuando se busca ser más competitivos dado que involucra espacios, capital y profesionalismo, aspectos que la gestión pública local muchas veces carece y por ende se debe negociar entre sectores que conforman la sociedad, en este sentido Arellano (2014) agrega: “requiere de una capacidad de actuación en cooperación y acuerdo con muchos agentes: la acción unilateral de los gobiernos es cada vez menos legítima”, para poder sostener la gestión en niveles de aceptación gerencial/política es necesario involucrar a otros que colaboren.

Urdaneta (2014) es importante que la gestión pública este conformada por personas cuya formación y preparación este más que comprobada, la cual cuente con la tecnología y los equipos necesarios para el cumplimiento de su deber público, además “de las herramientas científicas y técnicas para abordar las posibles soluciones, lo que deberá hacerse con un sentido cooperativo (Estado-sociedad). Sumado a esto debe haber la disposición a servir. Sólo así podrá aspirarse a la conversión de ventajas comparativas en competitivas”; esta opinión del scout se ve reflejada en muchos casos locales en las que no se aprovechan como por ejemplo las ventajas geográficas de una localidad en relación a otra, y cuyo descuido es notorio pudiéndose aprovechar como fuente de ingresos por concepto de turismo, entre otras situaciones similares.

Guerrero (2014) considera que el término competitividad no es necesario invocarlo dentro del contexto de la gestión pública local al considerar que “la administración local es un sistema cooperativo que demanda el concurso de la ciudadanía, con base en su papel activo y participante”; se asume como una parte que ya está en su seno y que la ciudadanía es responsable junto a la gestión pública de la efectividad de las políticas públicas locales.

Pulido de Briceño (2014) considera que la competitividad de la gestión pública siempre se había sustentado en “el seguimiento y evaluación continua tanto de los canales institucionales en los cuales se afincaron como la cohesión de los recursos humanos involucrados en el ajuste y la capacidad de difusión de los objetivos”; para la *scout* es conveniente una política de control hacia la institucionalidad que garantice el buen manejo de los recursos, y por ende esto conlleve a la competitividad de la gestión en términos de producción de políticas públicas.

Para Urriola (2014) “administrativamente debe observarse el más estricto apego a las normas de la administración pública y, en este ámbito se pueden manejar servicios de tercerización, que adecuadamente supervisados generan excelentes resultados en la competitividad de los servicios públicos”, según este *scout* la administración pública no cuenta con la estructura básica para generar espacios competitivos dentro de la localidad, lo cual debe ser suplido por otros servicios especializados que coadyuven en este propósito.

Contreras (2014) considera que es un tema de “transparencia de la gestión pública, que permita someterla a la evaluación de la opinión pública”, considera que si la gestión pública es transparente, es competitiva para lo cual fue diseñada.

Por su parte Yaber (2014) asume que las variables a tomar en cuenta son “1.- Entrenamiento y desarrollo del personal de acuerdo al nivel. 2.- Sistemas de apoyo automatizado 3.- Planificación estratégica y gestión sistemática de los planes y programas. 4.- Trabajo sostenido en red y aprovechamiento de la diversidad donde los ciudadanos coadyuvan en la gestión pública”; para el *scout* la competitividad se basa en formación,

tecnología de avanzada e instrumentos gerenciales modernos que modernicen la capacidad de respuesta de la gestión pública local.

Osto (2014) sostiene que las variables a considerar para que una gestión pública local sea competitiva, se debe asumir “participación ciudadana en la gestión (modelo de gerencia participativo); el reconocimiento de las potencialidades para el desarrollo local (turismo, vialidad, espacios públicos, actividad cultural, entre otras) para dimensionar el equilibrio fiscal local; transparencia en la gestión, para legitimar la acción gubernamental”; los elementos geográficos, históricos y culturales son importantes para esta *scout* en la construcción de espacios competitivos locales.

Ecarri (2014) considera que sí existe “transparencia, procedimientos y normas claras, y servicios eficientes y de alta calidad” son suficientes para considerarse una gestión pública local competitiva.

Para Ferrer (2014) la competitividad en la gestión pública local se basa en “gestionar los asuntos públicos de una manera transparente, responsable, participativa y equitativa. El “triásico”: legitimación, eficiencia y efectividad, son criterios centrales para una “buena gestión/gobierno local”; la legitimidad juega un papel muy importante para la *scout*, dado que esta se pierde si la gestión deja de ser eficiente, y por ende competitiva.

En el siguiente cuadro anexo nro., 10 observamos la totalidad de las reflexiones de los expertos, ante la pregunta: En su opinión, cuáles serían las variables a considerar en las ciencias administrativas y gerenciales, dentro del contexto de la gestión pública local, que permiten mejorar la competitividad de los servicios en este ámbito?

<b>Experto</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Variables Claves</b>
<b>1.- David Arellano Gallup (México)</b>	La diversidad de intereses. La diversidad de poderes y capacidades, recursos y posibilidades de dominación de los diferentes grupos y actores que se buscan involucrar para definir la agenda pública. Esto lleva a una gerencia que debe ser capaz de lograr objetivos diversos y muchas veces contradictorios. Además, requiere de una capacidad de actuación en cooperación y acuerdo con muchos agentes: la acción unilateral de los gobiernos es cada vez menos legítima.	La acción unilateral es cada vez menos legítima.
<b>2.- Argenis Urdaneta (Venezuela)</b>	La Administración Pública implica un servicio, de allí la necesidad de dar facilidades para la participación ciudadana y, al mismo tiempo promoverla. Es la mejor manera de conocer la realidad del ámbito local. Pero, además, es necesario contar con un equipo de funcionarios con el mejor y mayor conocimiento posible, no sólo de la problemática a la que le compete atender, sino de las herramientas científicas y técnicas para abordar las posibles soluciones, lo que deberá hacerse con un sentido cooperativo (Estado-sociedad). Sumado a esto debe haber la disposición a servir. Sólo así podrá aspirarse a la conversión de ventajas comparativas en competitivas.	Herramientas científicas y técnicas.  De ventajas comparativas a ventajas competitivas
<b>3.- Omar Guerrero (México)</b>	Desde varios años atrás se habla de “competitividad” que es esencialmente un término de la economía política. Ahora debemos hablar de colaboración porque la administración local es un sistema cooperativo que demanda el concurso de la ciudadanía, con base en su papel activo y participante.	La administración local como sistema cooperativo
<b>4.-Mercedes Pulido de Briceño (Venezuela)</b>	Los procesos de largo aliento como han sido entre nosotros: el metro, Biblioteca Nacional, Orquestas y Multihogares, así como el estudio de necesidades básicas del Índice de Desarrollo Humano, se ha sustentado en el seguimiento y evaluación continua tanto de los canales institucionales en los cuales se afincaron como la cohesión de los recursos humanos involucrados en el ajuste y la capacidad de difusión de los objetivos.	Seguimiento evaluación continua.

<p><b>5.- Gustavo Urriola (Venezuela)</b></p>	<p>Administrativamente debe observarse el más estricto apego a las normas de la administración pública y, en este ámbito se pueden manejar servicios de tercerización, que adecuadamente supervisados generan excelentes resultados en la competitividad de los servicios públicos, ejmp: transporte público, servicios de recolección y limpieza de la ciudad, recaudación, etc.</p>	<p>Servicios tercerizados.</p>
<p><b>6.- José Gregorio Contreras (Venezuela)</b></p>	<p>La transparencia de la gestión pública, que permita someterla a la evaluación de la opinión pública. Lo que llaman los americanos accountability.</p>	<p>Evaluación por parte de la opinión pública</p>
<p><b>7.- Guillermo Yaber (Venezuela)</b></p>	<p>Estas variables son:  1.- Entrenamiento y desarrollo del personal de acuerdo al nivel (directivo, supervisorio, personal).  2.-Sistemas de apoyo automatizado (informáticos de gestión).  3.- Planificación estratégica y gestión sistemática de los planes y programas.  4.- Trabajo sostenido en red y aprovechamiento de la diversidad donde los ciudadanos coadyuvan en la gestión pública.</p>	<p>Entrenamiento.  Automatización.  Planificación estratégica  Redes.</p>
<p><b>8.- Zaida Osto (Venezuela)</b></p>	<p>Para hacer de la gestión local, una gestión competitiva se deben considerar las siguientes variables:  Participación ciudadana en la gestión (modelo de gerencia participativo);  Reconocimiento de las potencialidades para el desarrollo local (turismo, vialidad, espacios públicos, actividad cultural, entre otras) para dimensionar el equilibrio fiscal local;  Transparencia en la gestión, para legitimar la acción gubernamental.</p>	<p>Gerencia participativa  Potencialidades de la localidad.  Legitimidad de acción gubernamental.</p>

<p><b>9.- Carmelo Ecarri (Venezuela)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Procedimientos y normas claras</li> <li>• Servicios eficientes y de alta calidad</li> <li>• Carrera profesional</li> </ul>	<p>Transparencia. Reglas claras.</p>
<p><b>10.- Mercedes Ferrer (Venezuela)</b></p>	<p>BUEN GOBIERNO - LEGITIMIDAD - GOBERNANZA Variables = Indicadores de Gobernanza Urbana (IGU) - Confianza – Gobernabilidad asociada a cumplimiento de ofertas y mejora de la calidad de vida - Transparencia – Información disponible para todos permite opinar y decidir - Eficiencia – Respuesta a demandas, necesidades y construcción de oportunidades - Eficacia – Respuesta de calidad y a tiempo - Rendición de Cuentas – comunicación de resultados evaluación de la gestión ex antes, durante y ex post - Participación (interacción sociopolítica) – escucha activa - Cooperación – promoción de la inclusión ciudadana en la gestión Un “buen gobierno local” implica gestionar los asuntos públicos de una manera transparente, responsable, participativa y equitativa. El “triásico”: legitimación, eficiencia y efectividad, son criterios centrales para una “buena gestión/gobierno local” (Heinelt y Ferrer 2006).</p>	<p>Confianza. Transparencia. Eficiencia. Eficacia. Rendición de Cuentas. Participación. Cooperación.</p>
<p>Cuadro Nro. 10. Elaboración propia (2015)</p>		

## V-Principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local

En este punto se procura conocer el criterio de los *scouts* en relación a las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local, tomando en consideración la capacidad de respuesta y de servicios competitivos que cada localidad puede ofrecer en su propio contexto. Los criterios expuestos por los *scouts* fueron los siguientes:

Para Arellano (2014) “legitimar la gerencia pública es hacerla políticamente viable para que la acción técnica tenga sentido y viabilidad”, esta perspectiva indica que lo político siempre condiciona la acción de gobierno afectando la gestión pública, por ende debe tener un soporte en la acción política.

Según Urdaneta (2014) esto “implica una visión prospectiva para planificar la gestión en busca de mejoras y cambios para la localidad, pero también para la administración local”, para este scout es importante desarrollar una visión futurista de la localidad acompañada de una gestión pública moderna y adecuada a los nuevos tiempos.

El criterio Guerrero (2014) es que “el nuevo estilo de la gerencia pública conserva el requerimiento de la efectividad, ahorro y calidad. Pero prepondera la necesidad de un gobierno barato, democrático y responsable frente a la ciudadanía”, esta postura es reconocer la necesidad de una administración pública con servicios públicos a costo accesible, sin descuidar el compromiso de la calidad de su gestión y del producto que ofrece a los ciudadanos.

Para Pulido de Briceno (2014) se hace indispensable la “identificación de los voceros formales e informales involucrados que hacen de la gerencia pública un instrumento dinámico dispuesto a construir respuestas que generen en los usuarios la apropiación y defensa de los beneficios”; la participación de los funcionarios y de la ciudadanía en los asuntos decisivos facilitan el trabajo de la gestión pública y aúpan el

sentido de pertenencia sobre los espacios públicos, y de las políticas que se procuran en bienestar para la colectividad.

Urriola (2014) cree necesario que “el estilo de gerencia pública local debe ser de alto desempeño, que permita incorporar eficientes y permanentes técnicas de gerencia (plan estratégico); la visión gerencial de este *scout* esta en las capacidades técnicas del funcionario y de su sentido al logro mediante estrategias formales expuestas en planes y proyectos.

Para Contreras (2014) el estilo gerencial a imponer es el de “la transparencia administrativa, con la publicación de la ejecución de los recursos y elaboración participativa de los presupuestos”, así de esta forma, según este *scout*, se muestra en la praxis cuanto se tiene y cuanto se invirtió.

Según Yaber (2014) un nuevo estilo de gerencia involucra “personas preparadas en liderazgo, gerencia, gobernanza, comunicación persuasiva en medios masivos, con calidad en el servicio y que se vinculen permanente con los miembros de la comunidad procurando que éstos coadyuven en la gestión pública local”; estos criterios del *scout* conllevan a tener una gestión pública educada, con una ciudadanía formada en medios interactivos y sociales, además una sociedad sostenida sobre la base de la corresponsabilidad.

Osto (2014), considera que un nuevo estilo gerencial para la gestión pública local debe estar basado en:

Exhibir un liderazgo social participativo y democrático; demostrar capacidad de transformación institucional; capacidad para reconocer la complejidad de relaciones entre los actores sociales locales; disposición al diálogo y la negociación con las distintas instancias de poder gubernamental; visión holística sobre las potencialidades para el desarrollo local.

La *scout* incorpora elementos como negociación (asumida como acuerdos) y la visión holística, ambos como instrumentos de apertura e integración dentro del contexto de la gestión para su buen desempeño, acordada entre actores influyentes y de compromiso probo en la construcción de escenarios competitivos en lo local.

Ecarri (2014) plantea que para sea exitoso un nuevo estilo gerencial es necesario incorporar instrumentos como “el benchmarking y la promoción del coaching”, estrategias gerenciales que anteriormente eran exclusivas de la empresa privada pero que hoy día son totalmente viables en la administración pública; representado la posibilidad de intercambiar o modelar experiencias similares en otras latitudes nacionales o foráneas en beneficio de la propia localidad; así como del acompañamiento que se le puede hacer a la gestión desde la óptica de un tercero que permita visualizar los desvíos que no se observan desde adentro.

Para Ferrer (2014) es muy sencillo, solo se debe cumplir con la ecuación “Gestión Estratégica + Sostenibilidad+ Buena Gobernanza”, con ello se obtiene un gobierno visible, se dan muestra de un buen gobierno y garantiza la gobernabilidad; para esta *scout* esos serían los principales elementos que marcaría un nuevo estilo gerencial en la gestión pública local.

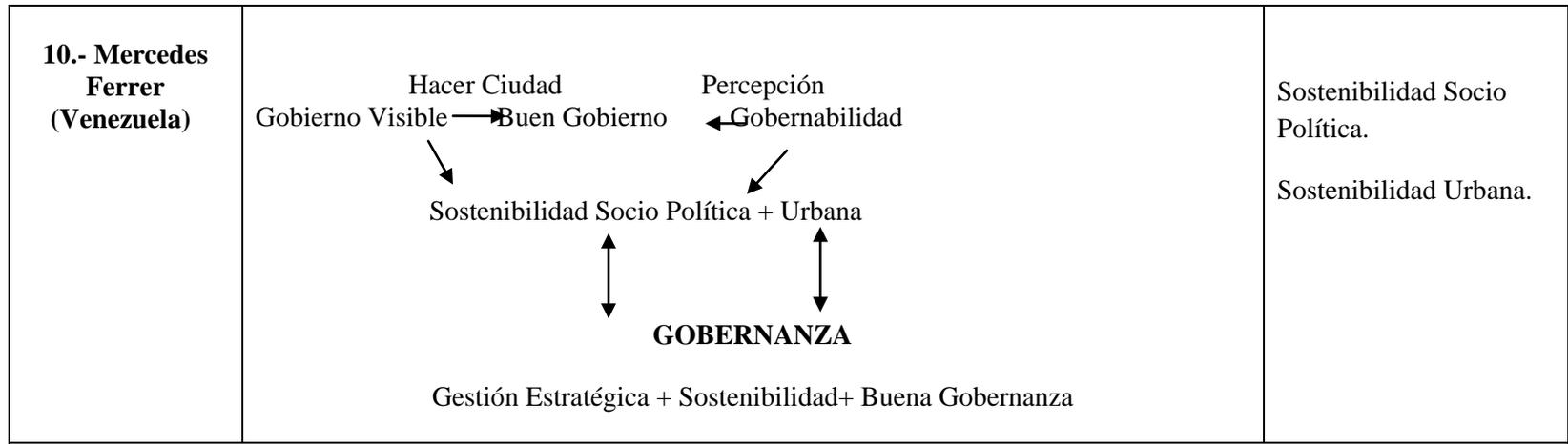
Estas fueron las impresiones de los expertos (scouts) consultados en relación a la temática gestión pública local, participación y gobernanza, en la que consideraran el discurso de los principales actores sociales (arquitectos de estrategias), así como su accionar dentro de la acción gubernamental dentro de las localidades.

Revisemos las opiniones; detalladas en el siguiente cuadro nro. 11, dada por los expertos en relación a la pregunta:

A su criterio, podría Usted indicar cuáles serían las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local, tomando en consideración la capacidad de respuesta y de servicios competitivos que cada localidad puede ofrecer en su propio contexto?

<b>Expertos</b>	<b>Respuestas</b>	<b>Características Claves</b>
<b>1.- David Arellano Gallup (México)</b>	La capacidad de gerencial en una sociedad plural, comprendiendo que no sólo enfrenta múltiples intereses sino capacidades de influencia y poder dispares. Legitimar la gerencia pública es hacerla políticamente viable para que la acción técnica tenga sentido y viabilidad. De otra manera, una acción técnica sin soporte político, de poco servirá.-	Legitimar la gerencia pública.
<b>2.- Argenis Urdaneta (Venezuela)</b>	Además de lo antes planteado, debemos sumar sentido de futuro. Lo que requiere conocer la localidad o municipio, esto incluye su historia, su cultura, su identidad. Además implica una visión prospectiva para planificar la gestión en busca de mejoras y cambios para la localidad, pero también para la administración local.	Visión prospectiva para planificar la gestión.
<b>3.- Omar Guerrero (México)</b>	El nuevo estilo de la gerencia pública conserva el requerimiento de la efectividad, ahorro y calidad. Pero prepondera la necesidad de un gobierno barato, democrático y responsable frente a la ciudadanía.	Efectividad, ahorro y calidad
<b>4.- Mercedes Pulido de Briceño (Venezuela)</b>	<p>La gerencia participativa entre los posibles usuarios, los niveles medios de diseño y ejecución, la identificación de los voceros formales e informales involucrados hacen de la gerencia pública un instrumento dinámico dispuesto a construir respuestas que generen en los usuarios la apropiación y defensa de de los beneficios. Este punto es tal vez el más difícil de lograr por la carencia de la cultura “asociativa” colectiva.</p> <p>Construir es un objetivo fácil de incorporar lo difícil es mantener los servicios y asumir colectivamente su transformación. De allí que la participación implica información, corresponsabilidad individual y colectiva.</p>	Cultura “asociativa” colectiva.
<b>5.- Gustavo Urriola (Venezuela)</b>	El estilo de gerencia pública local debe ser de alto desempeño, que permita incorporar eficientes y permanentes técnicas de gerencia (plan estratégico). Esto nos permite evaluar la incorporación de servicios tercerizados qué permitirían evaluar los niveles de eficiencia local.	Incorporar eficientes y permanentes técnicas de gerencia

<p><b>6.- José Gregorio Contreras (Venezuela)</b></p>	<p>La transparencia administrativa, con la publicación de la ejecución de los recursos y elaboración participativa de los presupuestos.</p>	<p>Transparencia administrativa</p>
<p><b>7.- Guillermo Yaber (Venezuela)</b></p>	<p>Un nuevo estilo de gerencia pública local tendría las siguientes características: Personas preparadas en liderazgo, gerencia, gobernanza, comunicación persuasiva en medios masivos, con calidad en el servicio y que se vinculen permanente con los miembros de la comunidad procurando que éstos coadyuven en la gestión pública local.</p>	<p>Liderazgo, gerencia, gobernanza, comunicación persuasiva</p>
<p><b>8.- Zaida Osto (Venezuela)</b></p>	<p>Una nueva gerencia pública local debe:</p> <p>Exhibir un liderazgo social participativo y democrático;</p> <p>Demostrar capacidad de transformación institucional;</p> <p>Capacidad para reconocer la complejidad de relaciones entre los actores sociales locales;</p> <p>Disposición al diálogo y la negociación con las distintas instancias de poder gubernamental;</p> <p>Visión holística sobre las potencialidades para el desarrollo local.</p>	<p>Idem respuesta.</p>
<p><b>9.- Carmelo Ecarri (Venezuela)</b></p>	<p>Estilo democrático participativo que:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• comparte la planificación, la coordinación, la dirección y la evaluación</li> <li>• promueve el monitoreo y el control</li> <li>• sistematiza el benchmarking</li> <li>• consulta</li> <li>• hace y promueve el coaching.</li> </ul>	<p>Estilo democrático participativo.</p>



Cuadro Nro. 11. Elaboración propia (2015)

## **Arquitectos de estrategias**

A continuación tenemos la conversación entre los actores sociales y el investigador, bajo la modalidad de entrevista en profundidad; es importante considerar que las preguntas de introducción general, tal como se mencionó en el capítulo anterior, fueron formuladas tomando en consideración los aportes dados por los expertos (*scouts*), influyendo en algunos casos en su conformación; sin embargo, en la medida que avanzaba la entrevista se fueron incorporando nuevas interrogantes, en este sentido influyó el tipo de actor, la localidad, y sus argumentos en las respuestas.

Estos actores sociales, denominados por el investigador como *arquitectos de estrategias*, deben tener la capacidad para adecuarse a situaciones difíciles debido a la alta y muy significativa responsabilidad que tienen de dar respuestas gerenciales y políticas a un conglomerado social cuyas exigencias son en su mayoría válidas y de carácter vinculante con la gestión pública local que representan, donde deben construir espacios 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.

Veamos que nos dicen los actores sociales en las diferentes entrevistas en profundidad (cuadros anexos números: 12,13, 14 y 15) transcritas tal como están en las grabaciones realizadas por el investigador y autorizadas por los diferentes actores sociales:

Municipio	Estado	AS.1: Alcalde	Lugar y fecha de la entrevista	Códigos extraídos
Michelena	Táchira	Fernando Andrade	Casa del Alcalde. 25/10/2014	
<p><b>I:</b> Buenas tardes Alcalde, muchas gracias por su tiempo.</p> <p><b>AS.1:</b> Muchísimas gracias profesor por trasladarse al municipio Michelena, corazón del estado Táchira. Geográficamente nos encontramos ubicados al norte de nuestro Estado. Ocupamos el número de municipio número 15 de 29 es una alcaldía relativamente pequeña pero con las mismas problemáticas de una alcaldía grande, en la que a los problemas hay que darle solución así sean grandes o pequeñas. Soy graduado en el 2004 de abogado en la Universidad de los Andes, estamos en el segundo periodo de nuestra gestión municipal.</p> <p><b>I:</b> Alcalde en una de sus acotaciones indica que Michelena es el municipio 15 de 29, a que se debe que existan tantos municipios en un estado como el Táchira, cuya extensión es muy parecida al de estado Carabobo, sin embargo, este último solo cuenta con 14 municipios, en la que incluso poblacionalmente hablando Carabobo cuenta con más habitantes que el estado Táchira?</p> <p><b>AS.1:</b> Esto nació, creo, en el año 1972 con la ley que impulsó el Consejo legislativo del Estado Táchira que permitió la reorganización territorial de nuestro Estado. Nosotros aquí teníamos muy pocos municipios pero las extensión territorial y las condiciones geográficas poder llegar a los rincones de los municipios era bastante complicado, y eso ha representado parte de lo que hoy somos en el Táchira, que a pesar de que tenemos unas vías de comunicación en pésimo estado, las troncales de acceso a nuestro Estado están muy mal, yo creo que el éxito que tiene el Táchira como Estado es la descentralización, la transferencia de competencias a los municipios, y que a 29 municipios les han dado la oportunidad de desarrollar 29 centros poblados de nuestro Estado que definitivamente yo, en una opinión muy particular, pienso que la descentralización ha sido el mecanismo a través del cual este estado se ha desarrollado, tal cual como lo tenemos hoy y la concentración de poder en la</p>				<p>Éxito que tiene el Táchira como Estado es la descentralización</p>

centralización es la que permite tener un sistema de salud pésimo en nuestro estado; pensamos nosotros, lo hemos dicho en varias oportunidades en diferentes reuniones de alcaldes de que si nosotros los alcaldías manejaran lo que es la salud, la seguridad de manera descentralizada, la posibilidad de manejar la educación y creo que nuestro país no estuviera viviendo la crisis que hoy padecemos. No es lo mismo que un alcalde que vive en el pueblo, que come en el pueblo, que vaya a ser mercado, que hace su vida social, que comparte el cumpleaños de sus hijos aquí en este mismo pueblo, que tenga la capacidad de resolver los problemas como lo es el caso del ambulatorio, el dispensario, el CDI, que vaya a donde un burócrata de Caracas a solicitar si le mandan o no medicina al pueblo. Entonces yo creo que el estado, producto de la reorganización territorial, nos ha permitido a nosotros tener un desarrollo como el que tenemos hoy, también la distancia entre nuestros poblados, por ejemplo: en 1972 cuando lo elevaron a municipio panamericano, el 20 de octubre de 1972, elevaron el municipio panamericano en distrito pero este municipio comprendía todo lo que era el límite entre el municipio García de Hevia, todo el límite con el Zulia, parte de Colombia y del estado Mérida, era una extensión territorial demasiado amplia; el municipio panamericano después, no recuerdo año exactamente, pero el municipio panamericano después de 1972, hace 42 años le dio la oportunidad a nacer 3 municipios más que fue el municipio Simón Rodríguez, cerca de Mérida, nació el municipio Samuel Darío Maldonado, capital de la Tendida, y nació un municipio que es el municipio Antonio Rómulo Acosta cuya capital es las Mesas, y antes estos 4 municipios formaban parte de la extensión territorial de lo que era el municipio Jauris, era una extensión territorial extremadamente amplia con centros poblados con bastante distancia y eso le permitió a nuestro estado Táchira convertirse en el estado con más municipios en Venezuela. Hoy podemos decir, repetir siempre en todos lados, eso va a permitir incluso, de que el Táchira profesor, si no lo han analizado, deberían hacer un estudio de eso, del que como tenemos 29 alcaldías la gente tiene la capacidad de escoger mejor sus gobernantes, y que la proporcionalidad política que tenemos hoy 17 son de la alternativa democrática y el resto son afectos al gobierno nacional, las 17 las más importantes.

<p><b>I: Alcalde su primera gestión fue a los 26 años, muy joven para el momento de esa responsabilidad, sobre todo cuando tradicionalmente se escogían alcaldes a personas con mayor edad y tradición política, es decir un perfil muy diferente al que usted representa: joven, graduado universitario y empresario; considera usted que ese es un perfil necesario para que una nueva gestión pública, en su concepto propio, permita una formulación de políticas públicas en las que se conecte con la gente ayudado por tales características en su perfil?; que piensa usted de eso?</b></p> <p><b>AS.1:</b> Yo pienso que en la política todos somos necesarios y todos aportamos un granito de arena importante, dentro de lo que es la democracia, yo creo que la exigencia que requiere el país con la escogencia de los nuevos alcaldes del 8 de diciembre del año 2013, hace un año, nosotros podemos ver que la media de edad esta alrededor entre 25 y 40 años. Cuando a mí me eligieron por primera vez fui el alcalde más joven de Venezuela, después eligieron al alcalde Richard Fermín del municipio Arismendi, yo pienso que la renovación de los cuadros políticos es necesario, cuando se le presenta a la misma alternativa a la gente, la gente como que no vota, no participa, hay que dar la renovación, aparte de que no es solo ser joven es un reto para poder gobernar, pero ser joven es garantía de tener capacidad para resolver problemas, porque no es lo mismo un muchacho de 30 años que un viejo de 60 o 65 resolviendo los problemas de un municipio, no tiene la misma energía y vitalidad, yo creo que no es coincidencia cuando el gobierno nacional a través de la palabra del presidente anuncia que los candidatos del partido de gobierno serán jóvenes entre 25 y 30 años, el 60% está solicitando el que sea, no sé si han escuchado algo sobre eso, yo creo que el gobierno o mide todo y que donde se han presentado candidaturas jóvenes tenemos la oportunidad de ganar y de bien ganado, con amplios margen de ventaja; aquí en el Táchira está alcaldesa Patricia Ceballos, joven con 30 años, Daniel Ceballos no tenía 30 años, la alcaldesa de Lobatera una mujer muy joven con 33 años, aquí somos varios alcaldes jóvenes, la media está entre los 30 y 40 años, y que también tenemos alcaldes ya mayores con bastante experiencia, pero yo creo son más atractivos a la hora de vender electoralmente la juventud porque yo creo que, como en el caso del Táchira, es más el % de juventud en el electorado que en las personas mayores.</p>	<p>Juventud</p> <p>Vitalidad</p>
---	----------------------------------

**I: Alcalde usted dijo hace rato algo interesante que tiene que ver con la Troncal en la que resalto su deterioro, eso de alguna manera afecta el acceso al estado Táchira; en el caso particular del municipio Michelena, lo del chip de la gasolina, que política considera usted debería mejorar la situación del contrabando de la misma gasolina, será solo un “pañito caliente” para paliar la situación; todo esto como afecta o beneficia al turismo en el municipio Michelena?**

**AS.1:** En el caso del municipio Michelena el tema de la gasolina es sumamente grave, nosotros para poder surtir gasolina pasamos hasta 2 horas en una cola, teníamos 3 estaciones en Michelena, hoy hay solo 2 activas las que incluso no llenan las expectativas de necesidades de combustible de los habitantes del pueblo, efectivamente el contrabando juega un papel importante en el tema de la gasolina pero yo creo que más que hablar el tema del contrabando yo creo que lo que hay es que producir más, hay que sincerar la economía del país; nosotros no es posible que un salario mínimo este por debajo de los 4500 bs, el cual si lo compramos con el salario colombiano que son 660 mil pesos aproximadamente, estamos hablando de cerca de 30mil bs al mes y que es más lucrativo para cualquier persona que tenga necesidades buscar opciones diferentes llevando algo para Colombia que venir aquí su salario en una forma deplorable y que mientras no tengamos una estabilidad económica en el país, esa política de importación galopante en el país va a estar muy mal, nosotros aquí en Michelena es un municipio productor de mora, es el principal producto de mora en Venezuela, y las permanentes críticas de nuestros campesinos es que no hay fertilizantes, las vías de comunicación están en pésimo estado, producto no de que la alcaldía no las quiera atender si no que es responsabilidad de la gobernación y no lo hacen en el tiempo que es requerido porque no hay planes preventivos para el mantenimiento de las vías; como es el caso también de las maquinarias que poseemos y tenemos más de un año buscando repuestos para las mismas, nadie quiere vender repuestos en Venezuela en bolívares, nadie quiere cotizarles a la alcaldía y esto le ha traído consecuencias graves a nuestra producción y por supuesto afecta el turismo para nuestro municipio, más que por el tema de la vías de comunicación es por el tema de la gasolina; una persona que venga al Táchira hacer turismo como hace para resolver este tema si no tiene algún familiar, amigo o contacto

Políticas públicas  
nacionales  
impuestas no  
fortalecen  
desarrollo local

<p>cuando en ocasiones la opción del chip no está disponible para el sino para los habitantes de la zona o el estado? Y no solamente eso, sino que los que vivimos aquí en el estado pues tenemos un cupo de la gasolina mensual pudiéndose quedar sin cupo en el día 20, definitivamente es un problema critico que estamos viviendo los tachirenses con el tema de la gasolina. Igualmente tenemos problemas con los productos de la cesta básica, muchos de ellos desaparecidos o inexistentes para nosotros, así como las medicinas...</p> <p><b>I: Disculpe que lo interrumpa alcalde..., voy en la vía que conecta San Cristóbal con Michelena y observo un paisaje natural inigualable, sin dudas maravilloso, cuyas ventajas turísticas para un municipio como Lobatera y en este caso Michelena considero no han sido debidamente explotada..., que opinión merece usted de eso?</b></p> <p><b>AS.1:</b> sin dudas tenemos extraordinarios paisajes, tenemos el corredor las rosas, la casa de Pérez Jiménez, y que tenemos muchas cosas que en el turismo nacional nosotros debemos conocer, pero que es dificultoso venir al Táchira por el mismo tema de la gasolina; aparte de lo de la gasolina repito el tema de las vías de acceso a nuestro estado son deplorables por la zona sur por los lados de la pedrera, el acceso entrando por la Colon-Zulia igual de malas condiciones; existen demasiadas dificultades en nuestro estado, la gente anda es buscando productos, pierde prácticamente la mañana en bombas de gasolina; aunque somos algo privilegiados porque aún podemos conseguir carne y pollo, pescado, yuca y otros productos de la tierra con mayor facilidad.</p> <p><b>I: alcalde con todas esas adversidades que usted menciona para el tema del turismo y el desarrollo productivo, cuál es su experiencia en materia de formulación de políticas públicas locales tomando en consideración el concepto de ciudad y de ciudadanía?</b></p> <p><b>AS.1:</b> nosotros hemos tenido un éxito aquí en Michelena al involucrar a la gente en la toma de decisiones, nuestra fortaleza política es que nuestros vecinos, nuestros campesinos, nuestros sectores organizados, los gremios forman parte de lo que son las políticas públicas del municipio, cuando llegamos al gobierno</p>	<p>Fortalezas geográficas “no explotadas”</p> <p>Involucrar a la gente</p>
---	--

<p>hace ya casi 6 años, Michelena no tenía plan de desarrollo, la alcaldía no tenía manuales de normas y procedimientos, tuvimos dificultades con las oficinas, un ambiente de trabajo totalmente hostil; procuramos dar condiciones de trabajo optimas, mejoramos los espacios, cambiar hacia adentro para que los trabajadores vieran la importante que era para nosotros mejorar sus condiciones, se humanizo la sede de la alcaldía; luego vino organizar a nuestras comunidades y el primer presupuesto que tuvimos oportunidad de hacer profesor lo presentamos al consejo municipal con más de 4 mil firmas, porque la ley orgánica del poder público municipal nos establece los mecanismos para su formulación y nosotros siempre hemos apostado por el cumplimiento de la legislación y nosotros pudimos organizar aquí en Michelena lo que es el Consejo Local de Planificación y pudimos darle a la comunidad participación en las asambleas de presupuesto participativo. Para el presupuesto 2015 consultamos 58 comunidades, como lo hicimos? Va la sala técnica de la alcaldía hasta las comunidades, también van los concejales, se hacen las asambleas, la comunidad tiene el derecho de palabra, y la comunidad nos expone las necesidades, y le damos hasta 5 prioridades que ellos mismos deciden con el voto entre ellos mismos su orden para que sean resueltos por la alcaldía, que es lo que se va invertir en su comunidad; entonces hemos hecho una política de puertas abiertas con la gente, con los consejos comunales, toque a toque con la gente, no nos encerramos en una oficina a tomar decisiones y eso nos ha permitido tener éxito en la gestión, hemos podido interpretar las necesidades a través de la voz del pueblo en las asambleas de ciudadano y que hemos consolidado más de 120 obras que han salido producto de las necesidades expuestas en estas asambleas. Para este 2015 tenemos ya el diagnostico en la mano, se repite la deficiencia de alumbrado público en algunos sectores a pesar de que no es nuestra responsabilidad igualmente la asumimos, se repite el problema del agua que tampoco es nuestra competencia sin embargo intentamos ayudar a resolver las necesidades en varias comunidades, el tema de la vialidad también lo abordamos para dar apoyo a nuestros campesinos; con los recursos recibidos hacemos una distribución equitativa para poder cumplir con cada sector de nuestro municipio; otro éxito profesor es que nosotros no vemos el color político de nuestra comunidad, hemos perdido electoralmente e históricamente en un sector llamado el lobito, sin embargo todos los años profesor le hacemos inversión a este</p>	<p>Actualizar procesos y procedimientos</p> <p>Humanización</p> <p>Cumplir con la norma establecida</p> <p>Fortalecer instancias de participación</p> <p>Priorizar necesidades</p> <p>Interpretar necesidades</p> <p>Políticas públicas sin discriminación</p> <p>El tema de lo social en igualdad de condiciones</p> <p>Gestión de apoyo interno</p>
---	---

<p>sector porque es uno de los más desposeídos de nuestro pueblo, que beneficios hemos tenido? Mejor calidad de vida para ese sector, nunca hemos dado nada a cambio de votos. No solo basta tener un diagnóstico de los problemas del municipio, creo que hay que tomar en cuenta el problema de cada sector, así como él de la gente misma, hay que entenderlos. Hemos dado prioridad al tema de lo social. Lo importante es la consolidación de los sectores, considerados en igualdad de condiciones y entender que siempre habrá necesidades de invertir en cada uno de ellos. Y que lo invertido nunca se pierda por abandono o desidia. Es necesario que siempre exista una obra sembrada en cada aldea, que son 10, y que en la medida de la disponibilidad presupuestaria las condiciones mejoren para las mismas. Gobernar con conciencia y con mucha claridad de las necesidades de cada sector.</p> <p><b>I: Alcalde cuando se involucra a la gente, y tomando en consideración lo que usted menciono anteriormente en la que se encontró con un ambiente hostil justamente cuando llego por primera vez a la gestión de gobierno, como resolvió tal situación? Negoció? Permitió la deliberación?</b></p> <p><b>AS.1:</b> Claro, con el mismo personal. Recibimos una alcaldía con 8 años de gestión afecta al gobierno nacional. Gran parte del personal fijo era afecta a la gestión del alcalde anterior, situación que cambio con el transcurrir del tiempo gracias a una gestión de apoyo a lo interno, con cambios sustantivos en su beneficio como funcionarios, con trabajo transparente y de conformación de equipos de trabajo multifuncionales y de transversalidad profesional. Concentramos en un solo núcleo a los trabajadores, acabamos con la dispersión de las direcciones y entes de adscripción, mejoramos los espacios humanizándolos, homologamos los sueldos, pagamos deudas laborales, algo poco visto en esta alcaldía, colocamos todo al día en beneficio de los trabajadores; ellos se dieron cuenta muy pronto del cambio que nos habíamos propuesto a lo interno. Los empleados hacen un trabajo extraordinario, se involucran en las actividades, se les inculco el sentido de pertenencia no solo por el municipio sino también para la institución para la cual trabajan, creyendo en algo que les duele y consideran siempre debe mejorar. Creamos conciencia ciudadana a nuestros funcionarios y eso nos ha permitido avanzar demasiado, mucho.</p>	<p>Equipo de trabajo multifuncional y de transversalidad profesional</p> <p>Sentido de pertenencia</p> <p>Conciencia ciudadana en el funcionario publico</p>
--	--



<p>recursos públicos de una manera irresponsable por parte del gobierno central. Porque si no hay control, no hay forma de decir el consejo comunal tal hizo tantas obras en tal parte.</p> <p><b>I: Alcalde tomando en consideración eso último que dice usted, podemos tocar el tema de la gobernabilidad, entendida como acuerdo para gobernar o de pactar para que la gestión se viabilice sin mayores inconvenientes políticos, en la que incluso la crítica siempre va a estar presente, y por supuesto, la gestión local estará constantemente expuesta a dicha crítica, qué opinión le merece el ejercicio de la gobernanza en un municipio como Michelena?</b></p> <p><b>AS.1:</b> el ejercicio de gobernabilidad y gobernanza en nuestro municipio no ha sido en perfecta armonía, porque si no estaríamos cayendo a mentiras; pero hemos tratado convivir con el sistema que tenemos. Y cuál es ese sistema que tenemos? Lo que nos ha impuesto el gobierno central; y si nosotros queremos que este municipio tenga un progreso debemos tener un mínimo de entendimiento con el resto de las autoridades. Profesor el resto de las autoridades no nos invitan institucionalmente para ninguna de las actividades que realizan y que se supone debería, al menos por protocolo, estar todas las fuerzas vivas del estado o de la región. A pesar de eso, nosotros si apoyamos todas sus actividades y cooperamos institucionalmente en lo que esta nuestra alcance, no pagamos con la misma moneda, creemos en la cooperación y si esta refleja un beneficio para la gente, allí siempre estaremos. Creemos en lo incluyente, no en la exclusión.</p> <p><b>I: alcalde viendo la alcaldía hacia adentro, que filosofía tiene usted en materia de crear una nueva concepción de gestión pública local que realmente invite al desarrollo sustentable pensado en las nuevas generaciones?</b></p> <p><b>AS.1:</b> lo primero que hay que hacer es cambiar la política de que el político está en la política para lucrarse. No es menos cierto que hay políticos que viven de la política, esos que todos conocemos, que viven de eso. No hacen más nada. El principio de la alternabilidad política debe ser uno de los que prive en los cuadros de la sociedad local, porque si no hay alternabilidad no hay posibilidades de surgir nuevas generaciones, porque yo hoy no puedo practicar lo que he criticado. La sociedad política debe</p>	<p>Entendimiento</p> <p>Cooperación Institucional</p> <p>Alternabilidad</p> <p>Sostenibilidad ambiental, educativo, empresarial</p>
--	---

<p>proponer soluciones más allá de lo simple, debe mirar hacia el futuro, proyectar y vender sus ideas de progreso con datos y resultados factibles. La gente quiere cambios en los factores políticos en la manera de gestionar lo público, que realmente se piense en crecer y desarrollar programas de sostenibilidad ambiental, educativo, empresarial; donde la calidad de vida actual no sacrifique a las generaciones futuras, y eso último en algunos casos lo enseñamos y proponemos nosotros.</p>	<p>Calidad de vida</p>
<p><b>I: Ahora bien alcalde, tomando como base la pregunta anterior en cuanto a la filosofía gerencial, como es el trato el ciudadano común, cuando a veces este percibe a la administración pública como burocrática e ineficiente?, como son los tiempos de respuesta?</b></p>	
<p><b>AS.1:</b> la política es tener puertas abiertas para atender a la gente. Incluso el despacho del alcalde, está abierto, entra quien quiere. Como controlamos para que la atención sea buena? Damos el ejemplo, yo atiendo a todos por todos los medios: en el despacho, por teléfono, por la radio los lunes expongo parte de lo que hacemos y recibo mensajes sin filtro y a todos los leo para no perder credibilidad, respondo oportunamente, no hay discriminación alguna; y si yo lo hago mis funcionarios están en el deber de hacerlo. En las redes sociales las opiniones favorables y críticas duras son abundantes, y a todas se les da el mismo trato en cuanto a solución y espacio para la búsqueda de mejora, según sea el caso. Siempre estamos dando la cara, por eso siempre estamos expuestos a todo. Esto nos ayuda a tener un seguimiento en tiempo real de la gestión, así poder enderezar la gestión donde este mal. Y es un mecanismo de control e inteligencia social gratuita que nos ayuda a reconocer las fallas que podamos presentar. Imagínese profesor si no tuviéramos quien nos criticara? Mis asesores no son solo los mis más cercano colaboradores, sino también los empleados de más bajo nivel, los obreros, son excelentes comunicándome y asesorándome sobre situaciones que yo mismo desconozco a veces. Me involucro directamente con ellos, incluso algunos fines de semana compartimos ratos de esparcimiento. Hemos logrado que todo engrane en varias áreas críticas; sin embargo, como en toda organización no todo es perfecto, hay repositores, flojos, y políticos queriendo contaminar la gestión. Las tecnologías también han ayudado mucho, procuro mantener una</p>	<p>Política del ejemplo</p> <p>Atención directa</p> <p>Redes sociales</p> <p>Todo funcionario / trabajador es un asesor</p>

<p>interconexión permanente con mis directores para ayudar en tiempo prudencial a los habitantes que estén en situación de emergencia y mantenerme informado en tiempo real sobre los avances de la solución posible.</p>	
<p><b>I: Michelena es un municipio dormitorio?</b></p>	
<p><b>AS.1:</b> pudiéramos decir que un 60% del municipio es dormitorio. Tenemos 2 industrias importantes: la de la carrocería y la del caramelo. No son suficientes para dejar de ser dormitorios. Reconocemos que se ha explotado muy poco la parte turística. Sin embargo, tenemos un plan de desarrollo industrial el cual impulsamos desde la alcaldía, tenemos en proyecto una ordenanza de incentivos fiscales que la alcaldía dará por 5 años en materia de impuestos municipales exonerados a aquellas industrias y empresas que quieran formar parte de este proyecto de desarrollo; estamos en el centro del estado estamos privilegiados, Cúcuta está a menos de una hora, Mérida a 2 horas; condiciones existen geográficas muy favorables. Colindamos con municipios como Ayacucho y Lobatera, con el Cobre y Seboruco. Actualmente no hay muchas fuentes de empleo, estamos tratando de involucrar a más de 100 mil habitantes con este plan de parque industrial, en los que incluimos a los municipios vecinos que le acabo de mencionar.</p>	<p>Plan de desarrollo industrial</p> <p>Incentivos fiscales</p>
<p><b>I: Alcalde veo que maneja en su discurso el tema de la modernidad y la transparencia, ahora bien cuál es el éxito de su gestión en el alcance de nuevos espacios en beneficio de la sociedad michelenense, y que como administración debe ir más allá de su discurso?</b></p>	
<p>Andrade: usted profesor sabe que más allá del discurso está el aprendizaje. Cuando uno se empapa de las necesidades del pueblo se puede llegar a ser buen alcalde. Tener claro cuáles pueden ser las potencialidades del municipio y de su gente. Conocer nuestra historia. Asumir el presente y visualizar el futuro. Tener un concepto que ha sido Michelena, como ha evolucionado.</p>	<p>Discurso / aprendizaje</p> <p>Conocer historia / necesidades</p>
<p><b>I: si pudiéramos definir un concepto de ciudad para Michelena, cuál sería?</b></p>	



<p><b>I: para mantener esa calidad de vida para los michelenenses, cuenta usted con la burocracia, tecnocracia o cualquier otro esquema que permita sostenerla en el tiempo?</b></p> <p><b>AS.1:</b> lo gobiernos tecnócratas terminan muy mal, porque se alejan de las necesidades de la gente. Se encierran en su tecnocracia y no les permite entender las necesidades del pueblo. Creo que si podemos garantizar en el tiempo esta calidad de vida, siempre y cuando los gobiernos que vengan después de mi podrán hacerlo si respetan el plan de desarrollo propuesto.</p> <p><b>I: en términos de competitividad, aun cuando usted adelanto algo en palabras anteriores, considera usted que el programa que lleva a cabo esta completo para que realmente Michelena sea un municipio competitivo en materia de calidad de servicios?</b></p> <p><b>AS.1:</b> nuestros servicios están bien. No al 100% óptimos, pero si podemos decir que surten el efecto necesario de que son servicios con posibilidades de mejora. Y que de paso son incluyentes. Reconocemos que nos faltan recursos para llevar a cabo dichas mejoras, así como para poder invertir en el tema del ornato. Hacemos obras y es complicado mantenerlas en el tiempo. Hemos vendido a nuestros habitantes la consigna de que Michelena es el municipio modelo del Táchira.</p> <p><b>I: una opinión muy particular alcalde, la CRBV-99, la ley orgánica del poder público municipal, así como todas aquellas que rigen la gestión del gobierno local establecen, a todos por igual, lineamientos o parámetros a seguir, observándose municipios más exitosos que otros en términos de obras y servicios, cultura y calidad de vida/servicios; evitando involucrar el tema de más o menos poder adquisitivo que pudieran presentarse en algunos casos, o de contar algunos municipios con mayor presupuesto, a pesar de ser más pequeños en extensión y cantidad de habitantes y nos encontramos con que son más exitosos, que cree usted se deba eso?</b></p> <p><b>AS.1:</b> vemos municipios con alto índice de necesidades y que sus recursos no son suficientes lo cual hace difícil el entorno de vida de sus habitantes. La ausencia de coordinación entre gobiernos</p>	<p>Acercamiento a la gente</p> <p>Incluyentes</p> <p>Coordinación</p>
--	---

<p>dificulta aún más esto. Si existiese un solo plan la cosa fuese distinta. La politización de los planes no ayuda al engranaje entre los diferentes niveles de gobierno. El consejo federal de gobierno es una de las cosas buenas que se ha puesto en práctica, eso permite mejor tratamiento para la asignación de recursos para las localidades y regiones.</p>	<p>No politización de los planes</p>
<p><b>I: hablamos por ejemplo de que la legitimización de la acción gubernamental está vinculada con acciones concretas de la administración, donde se compruebe el buen manejo de los recursos asignados, de lo contrario sería un objetable estilo gerencial...</b></p>	
<p><b>AS.1:</b> en Michelena tenemos una buena gerencia municipal. Hemos utilizado la mística. El esfuerzo para que todo salga bien, como bien le decía hace rato profesor el político debe escoger que camino quiere, si quiere ser un verdadero servidor social o quiere ser un negociante de la política. Yo creo que si hay servidores sociales a carta cabal, y que debe ser a dedicación exclusiva para que las cosas salgan bien. Parte del buen gobierno es conocer las necesidades y estar convencido de que el gobierno es un mecanismo a través del cual podemos servir, gestionar y poder avanzar en gestión social.</p>	<p>Mística  Servidor social  Dedicación exclusiva  Identificación de necesidades</p>
<p><b>I: Alcalde usted es abogado, y usted debe tener muy en claro de que su gestión debe dejar en cualquier momento de la historia de este municipio un aprendizaje y enseñanza gerencial a la propia institución, así como a quienes de alguna manera asuman la responsabilidad después de su responsabilidad de gobierno; ahora bien según su opinión que praxis gerencial cree usted va a dejar como escuela dentro de la gestión pública local la cual sirva como ejemplo?</b></p>	
<p><b>AS.1:</b> bueno, ya creo que tenemos una escuela de formación de liderazgo político al dar ejemplo de que siempre nos hemos medido frente a otros cuadros políticos; la autonomía de las instancias es importante para que desarrollen sus proyectos y donde nuestro aporte es de cooperación y asesoría en caso de que así se requiera; sembrar conciencia en el equipo de directores y el resto de los trabajadores, donde la responsabilidad es un valor importante dentro de la administración de recursos, cuyo niveles de transparencia siempre deben ser óptimos; comunicando todo lo</p>	<p>Liderazgo  Autonomía  Siembra de Conciencia  Trabajo en equipo</p>

<p>que se hace y cuánto cuesta todo; pensando siempre en trabajar en equipo; conformamos una estructura de diseño de políticas públicas locales basada en la participación ciudadana, la cual está blindada con obras de envergadura y que invitan por si sola a su sostenimiento en el tiempo en pro del desarrollo de Michelena. La praxis es hacer ciudad profesor, compartimos con la gente. El mensaje que debe mandar el alcalde, es un mensaje que debe estar sostenido bajo la base de la humildad, la verdad y la sinceridad, nuestro discurso siempre ha sido con la intención de conectarnos con la mayoría.</p> <p><b>I: Alcalde muy agradecido por su tiempo. Éxitos en su gestión.</b></p> <p><b>AS.1:</b> Gracias profesor por venir a conocer nuestras realidades y que nos haya tomado en cuenta para su trabajo. Un abrazo del Táchira para usted y todos los Carabobeños.</p>	<p>Participación de la ciudadanía</p> <p>Hacer ciudad: Humildad, la verdad y sinceridad</p>
--	---

Cuadro Nro. 12. Elaboración propia (2015)



Imagen 1. Entrevista



Imagen 2. Saludo

Municipio	Estado	AS.2: Alcaldesa	Lugar y fecha de la entrevista	Códigos extraídos
Lobatera	Táchira	Natalia Chacón	Casa del Alcalde 25/10/2014	
<p><b>I:</b> Buenas noches alcaldesa. Quisiera antes de comenzar hacer las preguntas nos diera una breve semblanza sobre su persona en las que bien pudiera destacar su formación académica, social, gerencial u otra que considere pertinente a fin de conocer un poco el perfil de Natalia Chacón; entendiendo que es Alcaldesa con tres periodos en este municipio y cuyo éxito político al parecer viene acompañada de su éxito en la gestión pública local.</p> <p><b>AS.2:</b> Buenas noches. Si bueno, nosotros podemos decir que nuestro éxito en la política y por ende en la gestión local que adelantamos está basado en propuestas basadas en la gente. Soy abogado, con aspiraciones iniciales de ser veterinario; fui prefecta de este pueblo durante el gobierno del Ex Gobernador Ronald Blanco La Cruz. Luego alcaldesa gracias al apoyo del Ex Gobernador.</p> <p><b>I: Alcaldesa, en materia de formulación de políticas públicas locales, cual ha sido su experiencia para vincular estas políticas con el concepto de ciudad y de ciudadanía?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Mira, yo te voy a confesar algo...cuando nosotros empezamos no teníamos ningún tipo de experiencia, ni de guía, no existía ningún tipo de planificación, nada no existía nada. Tuvimos que aprender...era hacer un levantamiento de toda la información y de las necesidades de las 21 aldeas, realmente para nosotros fue muy difícil porque habían mil necesidades y unos recursos muy limitados, y las necesidades infinitas. Comenzamos a elaborar todo un plan de visitas en cada aldea bajo la estrategia del llamado presupuesto participativo, y te puedo confesar que había muchas necesidades y no sabíamos por dónde empezar. Y aquí era darle hacia adelante porque eres alcalde y debes</p>				<p>Levantamiento de información</p> <p>Identificación de necesidades</p> <p>Sensibilidad</p> <p>Plan de visitas</p> <p>Clasificación de impacto</p>



<p>les abrogaron el elemento de autogobierno en las que nos manifestaban que íbamos en vías de extinción y que ellos serían la nueva autoridad en el municipio, y que aun cuando somos de la misma concepción política debimos explicar la importancia de convivir juntos; pero bueno, volviendo al tema de los recursos, al no haber control sobre lo que les asignan generó situaciones indeseables afectando principalmente a las comunidades mismas. Ojala existiese el compromiso y la conciencia social para que cada quien asuma lo que le corresponde. Los consejos comunales fueron enfocados para personas que fuesen afectos o adeptos a nosotros, lo cual es un error, ya que no importo si eran torpes, flojos, sin preparación o que dilapiden los recursos, solo que fuesen los cuadros más fuertes de la comunidad y se impulsaba para que fuesen. Resulta bueno, como todo, fueron unos fracasos y luego viene la decepción en los miembros de la comunidad, y allí mismo habían personas que sin pensar igual en lo político como nosotros, eran personas valiosas que si querían trabajar. Yo siento que lo de los consejos comunales fue un proceso muy frustrante para nosotros porque vimos perder recursos y que solo se ven un 25 % de los recursos en obras, el resto no se ve porque a nosotros no nos dieron competencias para controlarlos. Eso hace difícil la convivencia. La falta de compromiso y de educación afecta. No puedes poner administrar a una persona sin saber cuáles son las consecuencias de que no lo haga. Ahí el gobierno ha sido muy blandengue, y eso ha llevado a que no tengamos el desarrollo que se ve en otras localidades.</p> <p><b>I: Fíjese alcaldesa que todo poder sin considerar su posición política, siempre está en la capacidad de sentar a las partes, a los que lo siguen y a los que no, y siempre es necesario sentarse con el poder para ser escuchado y tomado en cuenta. Cuál fue o ha sido su secreto en el proceso de deliberación o negociación, no como parte de lo político, sino como parte de la gerencia de la alcaldesa?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Creo profesor que más que secreto ha sido algo que nos ha ayudado a nosotros, y la gente lo sabe, es que hemos sido un gobierno que le ha enseñado a la gente como</p>	<p>Formación</p> <p>Preparación</p> <p>Educación</p> <p>Compromiso</p>
--	--

<p>hablarle claro, ser sincero, y que aquí no estaban acostumbrado a tener gobiernos sinceros, solo tener gobiernos llenos de politiquería. Decir verdades que no le gustan a la gente. A la gente le gusta escuchar todo si, entonces explicar nuestras limitantes de responder como gestión aunque somos la misma línea política del gobierno central, se cree que no deberíamos tener dificultades en las posibilidades de hacer más por el municipio, sin embargo hay dificultades que debemos exponer a nuestra gente esperando entiendan, en algunos casos no lo hacen. Primero, decirle la verdad a la gente, segundo a la hora de explotar los problemas dar la cara, yo siento que evadir o enviar un representante no es la idea, estar con las comunidades y aceptar sus críticas por muy fuertes que sean, a muchos alcaldes no les gustan las críticas. En las asambleas públicas el pueblo expone sus reclamos y uno debe saber entender que no es algo personal sino la expresión de un dolor de la comunidad por los asuntos de carácter público. Recibir estos reclamos de manera inteligente ha sido una forma de alimentarse. Una cosa que también nos ha servido es el ser incluyente, lo cual nos ha generado inconvenientes y problemas la gente de nuestra misma parcialidad política, radicalizarse para mantener el poder nos hizo mucho daño en otras partes y se observó en los últimos resultados electorales a nivel municipal.</p> <p>Hemos demostrado ser un gobierno local para todos, y no para un solo sector, todos podemos convivir. Otra de las cosas importantes es definir que las necesidades las atiendes tú, con los pocos recursos, pero uno mismo. Y que lo que se asume se vaya hacer.</p> <p><b>I: Para Natalia Chacón cuál es el concepto de ciudad de Lobatera?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Mire Profesor no creo que hayamos llegado aún hasta allí, para mí ha sido un esfuerzo muy grande sacar al municipio adelante. No hemos llegado al concepto de ciudad Lobatera, necesito de mucha gente para ello, necesito del pensamiento de muchos que me ayuden a construirlo. Necesitamos conciencia social. Hay personas en este municipio muy apáticas, tenemos personas atendidas al gobierno, que si el gobierno local no lo hace, no dan el paso.</p>	<p>Hablar claro y sincero</p> <p>No evadir responsabilidades</p> <p>Recibir reclamos de manera inteligente</p> <p>Inclusión</p> <p>Cumplir con el ABC los servicios públicos</p>
--	--

<p>Tenemos una sociedad muy dividida políticamente. Eso hace difícil conectarnos como ciudad. Aunque hacia allá debemos ir, al menos cumplir con el ABC de los servicios públicos. Es necesario sembrar ciudad desde el gobierno local, no solo es la cloaca, la luz, es necesario ser orientadores; sentar a las comunidades y hablarles sobre el arraigo, el sentido de pertenencia hacia el municipio. Para llegar a ser ciudad Lobatera es necesario que la sociedad de el paso definitivo de ser ciudad y ser respetada como tal.</p> <p><b>I: Como usted bien sabrá el Estado Táchira es el estado que tiene más municipios en Venezuela, (tiene 29)....</b></p> <p><b>AS.2:</b> Muchos, eso es un grave error...</p> <p><b>I: Aunque usted dice que es un error, a que se debe que se tenga esta extensa división político-territorial?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Hoy vemos que tiene el estado Táchira una asignación presupuestaria menor a otros estados con menor cantidades de municipios y a veces no se ve y justifica, así tengas 29 municipios, ejemplo te voy a citar algo: hay municipios en el Táchira en la se observan 5 mil habitantes y 3 mil electores y que reciben más presupuesto que Lobatera que tiene 13 mil habitantes y 6 mil electores; hay un error de distribución, eso por supuesto ya no se puede remediar dado que se si fusionan municipios se atenta contra la identidad del Lobatero, por ejemplo. Pero las consecuencias son visibles sobre todo en la parte presupuestaria, como ya te dije municipios pequeños con presupuestos cercanos o iguales al de los municipios grandes, esto nos lleva a la desigualdad en la atención de las necesidades.</p> <p><b>I: Alcaldesa en lo humano, en lo institucional, en lo cultural y en lo geográfico cuales son los elementos que usted considera le permiten a usted a través de su concepción gerencial demostrar que el municipio Lobatera, a pesar de todas las limitantes que pueda tener pueda ser un municipio con unas condiciones de desarrollo sustentable?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Yo creo que la voluntad que nosotros tenemos superan</p>	<p>Sembrar ciudad</p> <p>Orientadores</p> <p>No atentar contra la identidad del espacio territorial</p>
---	---

<p>todas nuestras perspectivas, porque el solo hecho de creer en lo que podemos hacer es esperanzador, nosotros seguimos desarrollando los programas, logrando identificando una de las cosas que nos ha costado mucho como lo son los proyectos productivos para el municipio. Una cosa es resolver los problemas de los servicios públicos y otra es el empleo. Somos un municipio donde prácticamente nuestra gente trabaja en San Cristóbal, donde en nuestro municipio no se genera empleo, es una ciudad dormitorio, nos hace ver como un municipio parasito que en cierta forma depende de los recursos nacionales. Si Caracas me deja de deposita 2 meses, no tengo como pagarle a mis empleados. Eso nos lleva a desarrollar algo que lo teníamos completamente dormido como lo es activación de proyectos que también sean sustentables para la alcaldía como otro tipo de entrada de recursos distintas a las provenientes del gobierno central, así como alianzas estratégicas con el privado o sencillamente explotar la parte turística. Tenemos el potenciar de arcilla del estado Táchira y no ha sido desarrollada como es debido por defectos nuestro dado que se lo dejemos como responsabilidad al gobierno regional y al gobierno central, tenemos un potencial en carbón, la principal reserva de mina está aquí, no asumimos como debe ser, somos simples invitados de palo. Creo que perfeccionar la parte productiva del municipio será parte del secreto de éxito de nuestra gestión local, lo cual permita generar empleo y entradas adicionales al gobierno municipal. Nos asesoramos, no lo sabemos todos, investigamos, ensayamos, cometemos errores, mejoramos y eso será nuestra clave de éxito, con toda humildad se lo digo.</p> <p><b>I: cuando venía en el camino observe un paisaje hermoso, usted me comento sobre el turismo en Lobatera, con lo del CHIP para la gasolina, aunque puedan existir todas las justificaciones del mundo para su instrumentación, en que beneficia o perjudica al municipio en su política turística?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Si proyectas al municipio y quieres traer gente te puedes conseguir con perder un turista por 3 días porque este debe tener un CHIP y es un poco traumático el recargar gasolina, porque se pierden hasta 4 horas en una cola en</p>	<p>Proyectos productivos</p> <p>Generación de empleo (alianzas estratégicas con el privado)</p>
--	---

<p>cualquier estación de servicio, entonces el turista decide no volver. Yo creo que esa política, aunque es nacional, hay que reformarla. El turista debe ser atendido mediante un método más sencillo. El CHIP nos afecta y nosotros tenemos mucho que ofrecer en turismo.</p>	<p>No imponer políticas públicas nacionales a las localidades</p>
<p><b>I: Se le observa un discurso orientado a la modernidad y la transparencia, cual ha sido su fórmula en cuanto al discurso para ganar nuevos espacios, no desde la política, sino desde la óptica de la administración de los recursos en la gestión pública local?</b></p> <p><b>AS.2:</b> La transparencia en la ejecución es vital. Yo siento que los servidores públicos que estamos en cualquier trabajo debemos saber responder. No para cumplir la necesidad de vivir nosotros, cuando hay una sociedad oprimida a la que hay que ayudar. Con no quedarle mal a la gente de las comunidades he sacrificado buena parte de mi vida familiar, desatendiendo necesidades individuales. No queremos decir que somos lo más parecido a la Madre Teresa de Calcuta, pero es importante que la gente vea que somos desprendidos y que nos interesa el bien común. En cuanto a la rendición de cuentas, eso nunca sucedía; a la gente nunca se le decía en que se gastaban los recursos. Por diferentes vías les hacemos ver cómo van las obras, por mensajes, radio, diferentes medios la gente está enterada. La modernidad es paso que queremos. Modernizar un municipio como este es muy difícil, tenemos casa de 170 años; tenemos que modernizar desde el punto de vista del pensamiento y de las ideas, de actuar. En lo turístico debemos preservar lo tradicional pero sin desconectarnos del mundo. Para ello debemos dejar de ser pueblo para ser ciudad. Tenemos mucha concepción de pueblo, de la placita, que si no tengo trabajo me siento en la plaza. En la parte de la modernidad tenemos que ir a la parte del pensamiento como te lo adelante hace un momento.</p> <p><b>I: Alcaldesa puede darme un indicador, o los que usted considere, que nos pueda mostrar que su discurso es la acción.</b></p> <p><b>AS.2:</b> Yo no sabía lo es ser alcalde, no estaba formada o</p>	<p>Transparencia</p> <p>Ejemplo de sacrificio</p> <p>Desprendimiento</p> <p>Rendición de cuentas</p> <p>Historia / Tradición</p> <p>Pensamiento de avanzada</p>

<p>preparada para ello. No tenía nada de experiencia. Improvisamos mucho. Incluso cuando el gobierno nacional no tiene proyectos claros sobre tal y cual programa o política pública a aplicar, también nos obliga a improvisar. Porque en ocasiones todo es sobre la marcha. Nosotros nos focalizamos en la parte externa, la vialidad, y en el deporte. Lo que proyectamos actualmente lo cumplimos y eso nos ha generado mucha credibilidad en lo que son nuestras competencias. Igualmente las deficiencias de la gestión de la administración regional y nacional nos afecta como gestión municipal, así no sean de nuestra competencia, ya que si pasa algo es responsabilidad de la alcaldesa y eso nos limita en nuestra acción dado que debemos atender algo que no nos corresponde y desviamos tiempo valioso en ayudar a resolver. Aspiramos como proyecto sacar adelante las empresas mixtas y lo turístico, vamos hacia lo productivo en este vértice del 3er periodo que llevamos frente al gobierno local.</p>	<p>Formación</p> <p>Preparación</p> <p>Experiencia</p> <p>Conocimiento</p> <p>Proyección</p>
<p><b>I: Alcaldesa en relación a eso ultimo comentado por usted, Lobatera puede estar transitando de una situación de ventaja comparativa a una de ventaja competitiva, en términos de calidad de vida que proyectos considera, aparte de los mencionados, pudieran dar referencia de que este transitar se está ejecutando?</b></p>	
<p><b>AS.2:</b> Con los recursos que nosotros tenemos yo siento, con las 21 aldeas, podemos trabajar de adentro hacia afuera. Estas fueron reconocidas por el pueblo, por el llamado casco central. Es necesario relanzar al municipio como productor y turístico, y con todas las ventajas comparativas (clima, geografía, historia, atractivos turísticos) que se tienen podemos lograrlos. Podemos mostrar a la gente lo que tiene este municipio y que no lo tiene cualquier otro. Claro cada municipio tiene su identidad, únicas y especiales, pero lo más importante es sacarle el provecho necesario para su mismo beneficio. Pero para que eso suceda es necesario incluir al privado. Si es solo gobierno, a la gente no le duele. Tuvimos la oportunidad de administra una posada llamada La Piedra del Indio, una maravilla por las comodidades y particularidades que tiene, sin embargo fracasamos en su administración porque a la gente no le duele, porque como</p>	<p>Relanzamiento</p> <p>Identidad Única/especial</p> <p>Inclusión del privado como co-administrador</p>

<p>era del gobierno la gente no la cuidaba y le daba igual si sus instalaciones eran cuidadas o no por la misma gente del pueblo. Hubo mucho descuido de nuestra parte y del pueblo que no le dolió. La inversión privada es importante, y queremos demostrar que el gobierno no es el ogro, que podemos trabajar tomados de la mano en una clara relación ganar-ganar, en condición de iguales. Y que el éxito del privado no lo absorbe el gobierno. Un co-administrador ayuda a la gestión de gobierno. De lo contrario seremos esclavos de nuestras propias obras.</p> <p><b>I: Alcaldesa tomando en consideración esas ventajas que tiene el municipio Lobatera como municipio turístico, o con visión turística, que proyecto o programa tiene usted dentro de su gestión en el gobierno local que permita genera una verdadera competitividad vinculada a la calidad de servicios?</b></p> <p><b>AS.2:</b> Cuando se habla de gestión pública se debe hablar de la concertación de los tres niveles nacionales desde la visión del poder. Por ejemplo en el caso de la electricidad nosotros no tenemos acceso al cobro del servicio, pero si falla la electricidad la gente le llega es al alcalde y no a CORPOELEC, y cuando la gente va CORPOELEC estos le dicen que es culpa del alcalde, pero a mí no me pagan el servicio y a ellos sí. No hay ese verdadero enlace entre las instituciones que permita la coordinación y cooperación mutua, aquí cada quién por su lado. La electricidad acompaña a la seguridad, si esta falla los diversos sectores y comunidades se verían comprometidos al darle espacio a la delincuencia y las drogas. En cuanto al agua tenemos unos proyectos orientados a recuperar nuestros nacientes naturales. El servicio de HIDROSUROESTE es pésimo, el pueblo colapsa cuando no tiene agua. Tenemos un plan de recuperación de nuestras plazas públicas, las cuales están en su peor estado; la gente incluso no las ve como una prioridad ya que está pendiente de sus comunidades y de sus problemas, y no ve importante el espacio en las que todos nos vemos y compartimos como lo son las plazas públicas, así como nuestros miradores descuidados por nosotros mismos. Lobatera parece un mercado persa, en la entrada del pueblo se puede apreciar eso. Y no es que no tengamos ley,</p>	<p>Concertación entre niveles de poder</p> <p>Coordinación y Cooperación entre instituciones</p>
--	--

<p>si la hay, lo que no hay es cultura. Esto nos llevó a elaborar un programa de embellecimiento de la entrada del pueblo y así evitar tal situación que nos afea la entrada principal; y eso sucede por la influencia muy marcada de experiencia de ciudades fronterizas como Cúcuta. Y por la misma situación vial por la que estamos conectados nuestras entradas se convierten en estacionamiento de gandolas gracias a los restaurantes cercanos. Estamos tratando de resolver eso sin perjudicar a los mismos restaurantes, y así evitar incomodar a que nos visita y a los mismos residentes de Lobatera. Estamos organizando.</p>	
<p><b>I: Alcaldesa que le hace pensar que su gestión de gobierno es exitosa en relación a otros en cuanto a la praxis, que realmente genere un valor agregado, redundando en aporte significativo para las ciencias administrativas y gerenciales?</b></p>	
<p><b>AS.2:</b> la entrega al trabajo sin horario, certifica acciones desinteresadas en lo personal, el hecho de haber nacido y crecido en Lobatera, la conexión con el pueblo y ser hija de sus entrañas hace que el pueblo me duela. Soy doliente de mi propia administración. La constante revisión nuestra de los proyectos, busco a los críticos para que me digan por donde voy, si se amerita un cambio en el trayecto. Los equipos no trabajan cuando hay excesos de adulación cuando te dicen que todo marcha bien solo para no llevarte la contraria. Más que en funcionarios públicos, yo he formado funcionarios que tengan visión social, que les duela la alcaldía, conexión verdadera con la comunidad, de identidad no solo política, demostrar ser diferentes. El seguimiento interno de la gestión es constante. Cuando no hay críticas por parte de mi propio equipo, propicio reuniones con personas diferentes a mi posición política para ver que se dice o que aprendo de lo que no se está haciendo bien. Es importante fortalecer al equipo mediante la delegación. Ser eficaces o ineptos es saber en qué situación de las dos estamos en ese momento. Combatir la burocracia es otra de nuestras prioridades, minimizar los trámites es una prioridad para la gestión. Dar la cara, así el problema deba resolverlo otro ente diferente a nosotros y explicárselo a la gente, acompañarlos en su reclamo colectivo. Tener la humildad de no defender lo</p>	<p>Acciones desinteresadas</p> <p>Revisión constante de proyectos</p> <p>Visión social</p> <p>Interlocutores diferentes al entorno cercano</p> <p>Delegación</p> <p>Simplificación</p>

<p>indefendible. Ser leales a la institución.</p> <p><b>I: Por último alcaldesa, la responsabilidad suya es hacer ciudad, es legitimar sus programas y proyectos de gestión de gobierno vinculados a las necesidades de las comunidades, sin embargo, pregunto: hay elementos críticos en los procesos de gobernanza que a veces no permiten una visión gerencial que ayuden a superar todas esas críticas que no ayudan a construir ciudad?</b></p> <p><b>AS.2:</b> nuestro enemigo más alto o el más constante de la gestión es el que te lleva a reconducir las acciones través de la crítica destructiva. Buscar la forma de convencer a través de tus actos y motivaciones que se pueden hacer cosas viendo hacia el mismo lado y que la única manera de superar los escollos que nos afectan a todos es siendo propulsores de ideas que ayuden a crecer como ciudadanos de ciudad, y no habitantes de una tierra sin identidad. La idea es trascender.</p> <p><b>I: Gracias alcaldesa por su tiempo.</b></p> <p><b>AS.2:</b> a usted por tomarme en cuenta en su proyecto de investigación, espero haber contribuido en algo.</p>	<p>Propulsores de ideas</p> <p>Tierra con identidad</p> <p>Trascendencia</p>
---	--

Cuadro Nro.13. Elaboración propia (2015)



Imagen 3. Entrevista



Imagen 4. Abrazo de despedida



Imagen 5. Valla alusiva

Municipio	Estado	AS.3: Alcalde	Lugar y fecha de la entrevista	Códigos extraídos
Independencia	Miranda	Carlos Rodríguez	Panadería la Flor del Tuy 25/11/2014	
<p><b>I: Buenos días Sr alcalde. Agradecido por compartir parte de su tiempo para el logro de esta entrevista. Entiendo que va para Caracas luego de esta entrevista. Quisiera que nos brindara un breve perfil sobre persona en las que pueda destacar sus grados académicos, experiencia profesional y gerencial en materia de gestión pública.</b></p> <p><b>AS.3:</b> Muy buenos días, gracias por la invitación a participar en esta investigación y a la que le deseamos la mayor de los éxitos. Esperamos aportar elementos que bien pudieran ser de interés para usted. Soy un hombre de izquierda desde mis inicios académicos en el Pedagógico de Caracas, siempre vinculado a las ideas de la izquierda política. Soy abogado y profesor. La experiencia previa se la estamos dedicando hoy día a la administración pública desde la alcaldía, sobre todo descansando en una serie de principios, como por ejemplo escuchar, también la paciencia, la tolerancia, la capacidad de diálogo que podamos tener, eso lo aprendí desde muy joven, además están los valores que me inculcaron mis padres. Mi padre me enseñó la honestidad y el respeto; mi madre me enseñó la solidaridad hacia las personas, ella fue muy solidaria con el prójimo. Y creo que de allí vine mi posición de izquierda, mi madre lo fue y ese ejemplo me ayudo a ser lo que soy hoy día. Soy abogado.</p> <p><b>I: Alcalde según su comentario relacionado con la política de escuchar, si lo relacionamos con el concepto de ciudad en el caso de Santa Teresa del Tuy, que es un pueblo si se quiere grande, como ha sido su experiencia de vincular las políticas públicas locales con el concepto de ciudad y con el concepto de ciudadanía?</b></p> <p><b>AS.3:</b> La ciudad es un espacio donde participamos todos, hay una vida, un espacio, una cultura propia en la que conglomerados humanos se hacen partícipes en lo común y cotidiano. Pero que muchas veces tienen un crecimiento sin ningún tipo de</p>				

Espacio de  
participación

<p>planificación, un crecimiento sin tomar en cuenta variables urbanas bien predeterminadas por la ley, comenzando un desarrollo que al final no lo es, donde se perjudica a la misma ciudadanía. Santa teresa del Tuy tiene una tradición de que la familias tuyeras se relacionan entre si haciendo crecer al pueblo como si fuese en vías de ciudad, lo cual no es así. El hecho incluso que tengas ciudad no implica que tengas ciudadanos, y a veces es lo contrario, tienes ciudadanos pero no tienes ciudad. No puede llamarse ciudad cuando los servicios están incompletos o no existen los básicos, como el transporte que también pasa a ser entre los básicos; una ciudad debe garantizarles a los ciudadanos la dignidad que se merece en ese sentido, en materia de servicios. El presupuesto debe estar acorde a la ciudad, siendo la alcaldía el órgano que lo ejecuta y los administra a través del alcalde como el responsable del mismo órgano. Ese concepto de ciudad, ciudadanía y administración de la gestión pública no se cumple en el equilibrio requerido, si no que la administración de la gestión local se convirtió un simple pagador de sueldos, yo tengo 1200 trabajadores y la mayor parte del presupuesto se me va en eso. Acabo de pagar aguinaldos y la alcaldía se quedó sin nada. Ahora voy a comenzar un nuevo plan, el de 2015, para ajustar y poder rendirla al municipio e intentar crea un concepto de ciudadanos, estamos elaborando un nuevo proyecto de reacomodo urbano, estamos generando el debate, escuchando todas las partes, y donde el sentido de pertenencia de los ciudadanos sea escuchado por la autoridad, y que sea una autoridad de verdad. Rescatar la autoridad es importante, hay mucho desorden. Todos al final quieren hacer lo que les da la gana, la buhonería es un ejemplo. Nadie paga los impuestos, hay una evasión natural. Todo el mundo quiere una cloaca donde la considera, y a pesar de que la alcaldía manifiesta que la misma no debe ir en el sitio solicitado y se opone a ello, los habitantes del sector hacen manifestaciones obligando a colocar la misma después; no es fácil cuando no hay conciencia ciudadana. Una vez asfalte una calle y luego 10 vecinos de la misma calle hicieron ampliaciones de sus viviendas haciendo algunos anexos para meter a vivir allí hijos recién casados y familiares, lo cual por supuesto afecta no solo la infraestructura de la vivienda si no también la de la de los servicios y te exigen más cloacas, hay más consumo de agua y electricidad generando luego que los mismos servicios colapsen por su propio peso. Entonces la familiar nuclear crece y se convierten en familias colectivas, produciendo</p>	<p>Planificación</p> <p>Identificación de ciudadanía</p> <p>Servicios públicos impulsan ciudades</p> <p>Equilibrio: ciudad, ciudadanía y administración de la gestión pública</p> <p>Familia nuclear vs familia colectiva</p>
---	---

un crecimiento masivo y desordenado en la zona. La autoridad debe ser rescatada y puesta a la orden del municipio.

**I: Alcalde tomando en consideración la autoridad que usted menciona, como máximo administrador de la renta municipal y tomando en consideración este pequeño ejemplo que le voy a mencionar: yo acabo de visitar Bogotá y Medellín la semana pasada, logrando entrevistarme con altos funcionarios de ambos gobiernos locales, y en el caso de Medellín me comentaban que ellos para efectos de una buena gobernabilidad y una buena gobernanza hay que aplicar autoridad y ejercerla y que en sienta forma el poder no se comparte, se ejerce, la trilogía empresa-gobierno-universidad forman un factor importante en el desarrollo de las políticas públicas locales para la elevación de la cultura y competitividad para la ciudad, que opina usted a este ejercicio de gobernanza donde están involucrados estos tres actores (empresa, gobierno y universidad)?**

**AS.3:** Yo voy añadir otros elementos: la demagogia se ha practicado en Venezuela con mucho descaro, haciéndole mucho daño. La demagogia ha estado muy presente en todos los gobiernos, desde los años 60 hasta el presente. Definido eso es necesario rescatar el papel de la autoridad, pero una autoridad democrática, dialógica, que escuche, que esté presente en las comunidades; ese es el nuevo paradigma. No se puede gobernar en la gestión pública local sin las opiniones de la gente, organizarla para que se exprese. Las comunidades organizadas te piden asfalto, luego te piden que recojas la basura, hoy le haces todo eso y ya mañana te piden la electricidad. Luego de que le cumples en todo los servicios, entonces empiezan por lo particular: repárame la casa, dame un tanque, regálame unas hojas de zinc, convirtiéndose entonces en una constante demanda de cosas en las que tú tienes que entender que siempre estarán presentes, y forman parte del mismo dinamismo social. Me gusta llevar estadísticas, en la urbanización Cartanal había 24600 familias para el año 2000, resulta que hoy estamos llegando a 30 mil, porque resulta que el muchacho que nació hace 15 años ya hoy es papa, generando un crecimiento desordenado en la misma familia y a destiempo porque ese niño no tiene para comprar una vivienda y seguramente sus padres tampoco, porque no se proyectaron para ese momento, le dan un espacio para construir

Rescate de la  
Autoridad  
democrática y  
dialógica

Comunidades  
organizadas

Identificación de  
necesidades  
crecientes

Familia  
polinuclear

<p>un anexo o un piso más arriba de su vivienda, lo cual ya usted ve el resultado. En los liceos ya tú ves familias, niñas embarazadas en sus aulas. Deciden tener parejas a muy temprana edad, eso al final se convierte una carga para sus padres y para el municipio también. Hay una especie de anticipación a la vida marital, los jóvenes gozan de demasiada libertad. Todo esto se convierte en una familia polinuclear. Esto genera un impacto negativo. Se va creando mucho resentimiento con el tiempo, frustraciones al no tener una vivienda propia, aun cuando se está casado o conviviendo de manera legal. Esto conlleva en muchas ocasiones a que los jóvenes se organizan anárquicamente retando o amenazando a la autoridad y empiezan a tomar extensiones de terrenos, invadiendo propiedades privadas o del mismo municipio, para construir ranchos y luego viviendas, generando con ello un desorden urbano. Entonces es algo que se repite de generación en generación, creando más pobreza o sosteniéndola en aumento. Es necesario que los jóvenes sean más responsables con su propia paternidad.</p> <p><b>I: Alcalde en relación al punto en la que usted plantea del desarrollo no ordenado, que políticas considera son necesarias para llegar a un verdadero desarrollo sustentable para el municipio, en la que no se vean comprometidas las futuras generaciones?</b></p> <p><b>AS.3:</b> El alcalde es como un Presidente de la República que está en una ciudad. Y hay un error en la que se piensa que él debe dar respuestas a muchas cosas. Un error estratégico de nuestra sociedad; a mí la gente me pide de todo. Mi presupuesto es de 384 millones de bolívares anuales, el 75% se lo lleva la partida de personal. Y me queda un margen para la basura, a lo que le he dado privilegios. Tenemos 2 grandes proyectos: uno darle vida a la ciudad mediante un cine para santa teresa, ya comenzamos el proyecto; otro es el tema de lo folclórico, un pueblo puede renacer con nuevas ideas y formas, honesto, buscamos el llamado municipio productivo, buscamos más inversiones privadas, por ejemplo capital brasileño... (Interrumpido por el Investigador).</p> <p><b>I: Tratando de retomar la pregunta, en el caso del desarrollo sustentable para santa teresa tal como lo comenta usted, como queda la universidad y la empresa en este tipo de ideas propuestas por su administración?</b></p>	<p>Renacimiento</p> <p>Municipio productivo</p>
---	---

<p><b>AS.3:</b> Nosotros creemos que es necesaria una alianza estratégica productiva de calidad con las empresas, es necesario el capital; las tasas y alícuotas relacionadas con el impuesto queda igual para el 2015, no se va aumentar a fin de poder incentivar al empresario a que reinvierta sus ganancias aquí en el municipio. Y si podemos condonar algunas deudas para que se desarrollen, lo vamos hacer. El empresariado ahorita para nosotros es muy importante. Buscamos que mejoren sus condiciones sobre todo en la parte de los servicios para que funcionen y operen bien y a su máxima capacidad; buscamos el fortalecimiento del sector empresarial en el municipio, brindándoles apoyo en materia de seguridad. En el caso de la universidad para nosotros es de vital importancia su aporte; soy docente universitario, doy clase en la Misión Sucre. Ella a través de su aporte hemos logrado brindar apoyo a los más necesitados mediante becas académicas, así como apoyo a programas de asistencia social. Tenemos una alianza estratégica en lo agrícola. Vamos hacia un modelo de municipio productivo con el apoyo de la Universidad Simón Rodríguez. La alcaldía debe ir más allá de lo tributo, debe desarrollo un nuevo modelo de desarrollo cultural.</p>	<p>Alianzas estratégicas (Empresas / Universidad)</p> <p>Desarrollo cultural</p>
<p><b>I: Ahora bien y culminando con el punto del desarrollo sustentable, santa teresa es o fue considerada, corríjame usted por favor, ciudad o más bien, una localidad dormitorio...., como se genera desarrollo sustentable en una localidad cuando la mayor parte de su fuerza productiva trabaja en Caracas o localidades vecinas, cuyas fuentes de trabajo son considerablemente más atractiva que las que ofrece el municipio independencia?</b></p>	
<p><b>AS.3:</b> Es verdad lo que usted dice sobre lo de municipio dormitorio, el municipio fue parte de las políticas de la OMPU en la que se establecía la desconcentración empresarial desde la ciudad de Caracas hacia los Valles del Tuy, y se trajeron complejos industriales. Fue un plan excelente para la época de los años 70, vino hasta mano de obra calificada, e incluso gente académicamente preparada en lo universitario. El problema fue su ejecución. El alcalde debe saber de organización, incluso de filosofía de gestión, de corporación. Lo de ser ciudad dormitorio nos ha hecho mucho daño, esto hace que los padres se vayan a Caracas, dejando a sus hijos a cargo del hogar, el joven o la</p>	<p>Organización</p> <p>Filosofía de gestión y corporación</p>

<p>joven va creciendo sin la figura de los padres, sin autoridad, con responsabilidades prematuras de mantenimiento de un espacio que es la vivienda y que en ocasiones sin la debida orientación abusan de esa soledad para hacer cosas indebidas que perjudican al núcleo familiar. Los padres al llegar en la noche, muy cansados, para tratar de recuperar fuerzas y salir nuevamente a las 3 am para Caracas al día siguiente, no ven al hijo en la práctica, descuidándolos sentimentalmente y sin ningún tipo de apoyo espiritual. Otro efecto negativo es que la persona no se siente parte de esta ciudad, por lo tanto no le duele el municipio y poco le importa si se desarrolla o no, dado que sus aspiraciones están en sostener su empleo, muchas veces precario, y solo cumplir con el mercado semanal para su familia. No hay sentido de pertenencia. La ausencia de los padres en el hogar para la toma de decisiones vitales para la familia ha generado mucha inseguridad; otra situación de impacto negativo de ser una localidad dormitorio es la escasa participación de la gente en los asuntos públicos, las ciudades dormitorios no son soluciones para la gente.</p> <p><b>I: Alcalde tomando en cuenta su discurso, y este llevado a la gerencia de un gobierno local como el municipio independencia, como asume usted el compromiso de la transparencia y la modernidad dentro de la gestión pública local? Que variables toma usted en consideración o en referencia que le permitan tener una gerencia acorde a los nuevos tiempos en la administración pública, específicamente en lo local?</b></p> <p><b>AS.3:</b> Pienso que los atributos personales, la cultura que se posee son elementos importantes a considerar para generar confianza. La modernidad es la globalización, creo que es mejor hablar de globalización que de modernidad, del mundo globalizado. La mujer globalizada no significa que sea patriota, o que sea mujer culta sino que es un ser consumista. Hoy día para una mujer es más importante tener uñas acrílicas y tener un buen cuerpo que darle de comer a sus hijos. Privilegia más eso. He visto como abandonan un fin de semana a sus hijos para hacerse uñas y otras cosas. Y eso tiene que ver con el mundo globalizado, responden a esa cultura globalizada y se olvidan de la problemática local, hay un aislamiento entre esa persona y sus hijos.</p>	<p>Sentido de pertenencia</p> <p>Compromiso por lo local</p>
---	--

**I: Alcalde cuando usted habla de la modernidad como una estrategia de la globalización para el consumismo, el Diputado a la Asamblea Nacional por el estado Sucre y Miembro del PSUV José Gregorio Contreras, considera que lo GLOBAL es algo que debe imponerse y que los municipios no pueden estar aislados de la realidad que está más allá de su circunscripción y de nuestras fronteras como país, qué opinión le merece esa afirmación?**

**AS.3:** Eso es correcto, el mundo globalizado caracteriza hoy nuestro tiempo. Entre eso el consumismo, la belleza. Lo globalizado no va hacia la problemática humana. Todo es superficial, no va al fondo. Todo es bonito. En el socialismo lo esencial es que todo funcione. Los servicios funcionen. Que las instituciones funcionen. Pero, eso lo altera el mundo globalizado. No hay una construcción del ser humano.

**I: En relación a eso de la construcción del ser humano, y dado su discurso, me lleva a hacerle esta pregunta: como vivir la ciudad, como sentirla, como cuidarla, como acudir a las plazas a ver un espectáculo cultural, si es que este se realiza, como humanizar al municipio y alejarlo del consumismo cuando la inseguridad afecta estos espacios, desplazándose la gente hacia los centros comerciales, sin comprar en muchos casos, pero que siente que su plaza es el pasillo que conduce a las tiendas en este tipo de estructura? Como vivir la ciudad en ese sentido? Que hace la gestión local que usted preside para revertir esa situación?**

**AS.3:** Nosotros no tenemos esa situación en el municipio, en nuestro caso tenemos una plaza, quizás no la mejor del mundo, pero que está limpia y muy cuidada en todas sus partes. Sin embargo, perdió su concepto de plaza porque le hicieron hasta un boulevard adjunto, lo cual sirve es para que los buhoneros se asienten allí, pareciendo un mercado persa. El ciudadano siente que le mutilaron su plaza.

**I: Lo que usted comento hace un momento me hizo recordar algo que Salvador Guinner manifiesta al considerar que *las ciudades nacen desde las plazas y desde sus iglesias*, que en su mayoría de las veces están acompañadas una de la otra.**

Cultura de plaza



<p><b>establecidas por la alcaldía, es objeto de sanciones si se quiere severas y el comportamiento ciudadano en este caso es de sumo respeto en el cumplimiento de dicha norma, permitiendo que lo reciclable tenga el tratamiento adecuado; será esto posible, conociendo la cultura del ciudadano del municipio independencia, de aplicar como norma?</b></p>	
<p><b>AS.3:</b> En Venezuela aún no tenemos esa cultura de reciclaje, la gente no recicla. La gente desecha y listo. Creo que es importante involucrar a los consejos comunales en ese tema. Tenemos expertos trabajando en zonas pilotos. Las personas tienen que internalizar el vivir bien, y el tema de la basura es de salubridad para ellas mismas y que si estamos en zonas o espacios limpios las enfermedades se alejan.</p>	<p>Cultura de reciclaje Internalizar el vivir bien</p>
<p><b>I: Usted sabe que el alcalde hace la ciudad, con su ejemplo, con su parecido con los ciudadanos, con la identificación de las necesidades y con las propuestas que son discutidas para el mejoramiento de la comunicación entre el gobierno local y la ciudadanía.</b></p>	
<p><b>AS.3:</b> Así es. Estamos intentando conectarnos con todo eso. El próximo alcalde después de mi debe ser un educador, alguien que enseñe, un líder formador y que arrastre a las masas hacia un mejor vivir.</p>	<p>Educador, líder, formador</p>
<p><b>I: Alcalde cuando usted habla de los servicios y de las necesidades de la gente, que indicadores toma su gestión para los programas de competitividad en materia de servicios?</b></p>	
<p><b>AS.3:</b> Creo que una de las primeras tareas es la desconcentración de los servicios públicos, andamos en la propuesta de una corporación de servicios públicos en alianza con algunas empresas que se dedican a eso, con proveedores, personas naturales que pueden prestar sus servicios en pro de esa idea. Esperamos mayor impacto en la sociedad. Esa corporación debe ser líder en el desarrollo humano de los servicios, es decir servicios públicos humanizados. En crear conciencia, llenando vacíos mediante la responsabilidad inculcada desde el gobierno local a través de esta corporación.</p>	<p>Desconcentración Corporación de servicios Servicios públicos humanizados</p>
<p><b>I: Eso último que usted comenta está muy relacionado con la</b></p>	

<p><b>llamada gobernanza, entendiéndose esta como la participación directa del alcalde en el hacer de la ciudad, buen gobierno y legitimidad... (Interrumpido por el alcalde).</b></p> <p><b>AS.3:</b> Todos los días prácticamente nace un barrio aquí en el municipio, por supuesto ellos tienen derecho a los servicios básicos, transporte, a la seguridad, etc., y sin embargo muchas veces se acostumbran a vivir carentes de servicios y adaptan su conducta a eso.</p> <p><b>I: Alcalde que le hace pensar que su praxis gerencial como alcalde del municipio independencia -no solo se diferencia de otros gobiernos- es mucho más exitosa que otras experiencias en materia de desarrollo sustentable, gobernanza y que por supuesto genera expectativas de calidad de vida para la gente, sin olvidar el tema de la competitividad local?</b></p> <p><b>AS.3:</b> El trabajo personal, los atributos que tenemos. Prefiero no delegar muchas cosas, atiendo en lo personal casi todo, no me canso nunca de hacerlo. Yo no delego la seguridad, no delego los servicios públicos, personalmente los atiendo. Es una forma de actuar, de ser. Yo mismo me elabore ese plan. Revisarme continuamente, escuchar más, pelear menos. Los niveles de exigencia hay que modificarlos en beneficio de la gente y de la gestión. Organizarnos más. Enviar el mensaje del ejemplo para que esa gobernabilidad se dé. Desplazar el individualismo, el cual nos hace mucho daño. Combatir las perversiones personales. Yo no vine a lucrarme ni eternizarme a en el poder. Vine a contribuir. Con el legado de Chávez y con la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela como norte. Paciencia, escuchar y que trabaje son los mejores indicadores para una gestión municipal eficiente. Tener el liderazgo suficiente para resolver problemas.</p> <p><b>I: Alcalde para terminar, y basado en sus últimos comentarios, por su discurso se ve que conoce la estructura organizativa municipal, que aporte considera usted le esta brindado a las ciencias administrativas y gerenciales a través de sus experiencia en el gobierno local en la construcción de un nuevo concepto de gestión pública?</b></p> <p><b>AS.3:</b> Creo que nuestro aporte está en el presupuesto, dejando de</p>	<p>No delegación</p> <p>Escuchar</p> <p>No confrontación</p> <p>Auto – exigencias</p> <p>Trabajo en equipo</p> <p>Alternabilidad</p> <p>Liderazgo</p>
--	---

<p>ser burocráticos, centralizados, ineficientes, demagogos, populistas para entrar en una nueva fase que permita prestar un servicio de calidad para la gente, como hacerlo? Con un sistema administrativo tecnificado, automatizado, eficiente, de menos impacto a nivel tributos y más equilibrado para el ciudadano. Trabajar para la ciudad no para lo interno. Cambiando los procesos administrativos a lo interno. El burócrata o se convierte en un sujeto eficiente o se tiene que ir. Si quieres trabajar en la alcaldía tienes que hacerlo en los términos que lo hace el alcalde. Sin descanso. El servidor público debe estar a la orden de la ciudad cuando ella lo requiera. Ese es un nuevo concepto que estamos introduciendo en el sistema administrativo de la alcaldía de nuestro municipio. La administración debe responder por sí misma. El ejemplo es vital y constante para nosotros. Ante el más injusto de los reclamos, tú tienes que conservar tu condición de líder de una ciudad. Estamos para calmar el resentimiento, el dolor y las injusticias. Necesitamos un nuevo patrón de liderazgo en muchas partes, hay que reconciliar. La administración debe estar al servicio de la gente y no del funcionario.</p> <p><b>I: Alcalde muy agradecido por su tiempo. Ha servido de gran ayuda a esta investigación.</b></p> <p><b>AS.3:</b> Espero haber contribuido con usted profesor, y que sirva para sus propósitos académicos. Muchas gracias.</p>	<p>Presupuesto participativo</p> <p>Automatización de procesos</p> <p>Trabajar para la ciudad</p> <p>La administración para sí misma</p> <p>Conducta ejemplar</p> <p>Pensar en la gente</p>
--	---

Cuadro Nro. 14. Elaboración propia (2015)



Imagen 6. Entrevista a Carlos Rodríguez



Imagen 7. Entrevista a Carlos Rodríguez

Municipio	Estado	AS.4: Alcalde	Lugar y fecha de la entrevista	Códigos extraídos
Libertador	Mérida	Carlos García	Despacho del Alcalde 13/12/2014	
<p><b>I: Buenos tardes alcalde gracias por su tiempo. Sabemos que está muy ocupada su agenda el día de hoy. Primero que nada quisiera ver la posibilidad si puede darnos un perfil de Carlos García, en materia de experiencia gerencial, académica u otra que considere necesaria resaltar en este trabajo de investigación.</b></p> <p><b>AS.4:</b> Hola buenas tardes, gracias por estar aquí. Soy abogado egresado de la Universidad de los Andes. Ex dirigente estudiantil. Con una especialización en Políticas Publicas. Tengo una Maestría en Ciencias Políticas. Luego de la universidad me incorpore a la lucha social y allí empecé a militar en un partido político. Y desde hace unos 8 años h estado trabajando en las comunidades del municipio Libertador, conociendo y sirviendo como una herramienta en la solución de los problemas de las mismas comunidades. Me postule en las primarias de la alternativa democrática y logre ganar para luego conquistar la alcaldía del municipio Libertador. Siempre he creído que los políticos de los tiempos actuales requieren de una formación, parte de las dificultades que hemos tenido en el país es que lo que han gobernado en distintas instancias no han contado con la capacitación necesaria que si bien es un elemento necesario para gobernar, sobre todo en el caso particular del municipio Libertador que estamos gobernando, el tema de lo educativo tiene una particular transcendencia por la presencia de la Universidad de los Andes.</p> <p><b>I: Alcalde ya que usted es graduado en derecho y tiene estudios en políticas públicas, cual ha sido su experiencia en la formulación de políticas públicas, sobre todo en el área de lo local, en la que la visión de ciudad y ciudadanía hayan sido tomado en cuenta, involucradas para la formulación de dichas políticas públicas locales?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Nosotros antes de asumir la alcaldía durante unos dos años construimos un plan de gobierno, en la que no solo involucramos</p>				

<p>a las comunidades sino también a los actores sociales de cierta trascendencia en la ciudad; la ULA, los religiosos, los gremios, sindicatos, y los dirigentes comunitarios, nosotros ese trabajo que hemos desarrollado desde la alcaldía hemos tenido presente que la única forma de transformar la ciudad es que tenemos que cambiar los hábitos de los ciudadanos que integran la ciudad, y ellos deben participar activamente en las decisiones públicas; no podemos pensar en que el país tiene que cambiar si nosotros lo ciudadanos no lo hacemos desde la ciudad. Cada quien en su rol. Siempre hemos tenido como premisa, desde el inicio de nuestra gestión, involucrar al ciudadano en la solución de sus problemas y en los tiempos específicos que vivimos los alcaldes en el país con más razón debemos tomar en cuenta al ciudadano porque desde el punto de vista presupuestario y desde el punto de vista de la capacidad de respuesta tenemos limitaciones, y tener como apoyo al ciudadano es una gran ayuda para la gestión municipal para generar los cambios en la ciudad.</p>	<p>Plan de gobierno</p> <p>Transformación como norte</p> <p>Participación</p> <p>El cambio como utopía</p> <p>Incorporación ciudadana</p> <p>Capacidad de respuesta compartida</p>
<p><b>I: Alcalde hay un elemento bien importante, en la mayoría de los alcaldes que asumen la gestión municipal a veces se encuentran con la limitante de que el elemento político siempre está presente en la gestión, intentando contaminar el espacio gerencial para imponer practicas no acordes a los diferentes modelos o practicas gerenciales, a la hora de tomar las decisiones. Como ha sido su proceso de negociación, de deliberación, de tomar en cuenta la pluralidad a la hora de generar gobernanza?</b></p>	
<p><b>AS.4:</b> El estado Mérida digamos ha tenido ciertos elementos que nos compromete a los gobernantes ha tenido una visión incluyente y plural, independientemente de las visiones políticas que puedan tener los ciudadanos, algo que le ha hecho mucho daño al país en la última década es el tema de la exclusión, particularmente nosotros estamos en un municipio en la que el 70% de los habitantes tiene una visión contraria al gobierno nacional, pese a ello nuestros programas y proyectos sociales y diferentes políticas están orientadas a todos los ciudadanos de este municipio sin ningún tipo de sesgo político, porque tenemos responsabilidad con todos los habitantes, el tema político no se incorpora en las decisiones que tomamos a la hora de diseñar dichos programas, proyectos o políticas; procuramos poner los puntos comunes para poder trabajar en función de los problemas que tiene el municipio;</p>	<p>Visión incluyente y plural</p> <p>Responsabilidad global</p> <p>Necesidad de coordinación</p> <p>Actores influyentes</p>

<p>es decir, los ciudadanos esperan de sus gobernantes respuestas concretas a sus problemas. En el caso específico nuestro, el gobernador tiene una tendencia política diferente a la nuestra, y desde que iniciamos la gestión hemos hecho esfuerzos para articular acciones porque es probable que algunas parroquias tengamos obras comunes, y que en algunas ocasiones, se pudiera decir, se pierde inversiones porque coinciden proyectos por falta de coordinación, sin embargo hemos tenido dificultades pese a nuestra visión de trabajar, independientemente del tema político, por la ciudad, por el radicalismo de algunos entes que representan al gobierno regional. Hemos tratado de incluir a todos los actores influyentes de la ciudad, y hemos tenido mucha vinculación con la ULA porque es un municipio en la que casi un 25% de sus habitantes son estudiantes de educación superior. Hay un pensamiento que resume a la ciudad, y es que es una universidad con una universidad por dentro, dado el peso que tiene la ULA, y la universidad tiene grandes proyectos vinculados a resolver los problemas de la ciudad, este municipio es uno de los más estudiados no solo de Venezuela, sino de Suramérica en diversas áreas que uno no se imagina, viables y factibles, y por eso nosotros desde que iniciamos hemos un hecho un trabajo coordinado con la ULA y con otros actores importantes del municipio.</p> <p><b>I: Por eso estamos aquí, estudiando la ciudad. Alcalde existen temas muy sensibles en la gestión pública local, por ejemplo el tema de la basura lo es, incluso se dice que la basura tumba gobiernos locales; como maneja usted la perspectivas de servicios públicos locales con relación a la ciudadanía?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Bueno, el problema más grave que nosotros encontramos fue precisamente el tema de la recolección de la basura, de los desechos, una ciudad colapsada por la basura, y eso nos obligó a tomar acciones a corto, mediano y largo plazo; luego de un año gestión podemos decir que lo hemos logrado controlar en un 90%. Mérida había sido considerada por ser una de las ciudades más limpias del país, elemento que ha sido perdido en los últimos años, y donde los ciudadanos tenían sus horarios para sacar la basura se había perdido. Lo asumimos como un área prioritaria y por eso diseñamos una política orientada a la conciencia ciudadana, en una primera etapa educativa acostumbrado a los ciudadanos a respetar los días y horarios de recolección y</p>	<p>Conciencia ciudadana</p> <p>Conserje de ciudad</p>
---	---

estimular la separación de los desechos en algunas comunidades, donde incluso tenemos ejemplos pilotos en zonas populares, los cuales pudieran verse como los más difíciles que puedan adaptarse a una política del área ecológica, ya hemos logrado que muchas comunidades y sus vecinos utilicen esos desechos para elaborar productos para generar ingresos para la misma comunidad. Entonces nosotros entendimos que esa es una de las principales responsabilidades que tiene un alcalde porque somos una especie de conserje de la ciudad, somos los que debemos garantizar la limpieza en las plazas, ornatos, espacios públicos, sin embargo tenemos grandes limitaciones con el tema de los repuestos, cauchos; además de que el 70% de la ciudadanía no está al día con el servicio del aseo, lo cual dificulta aún más en lo oportuno y calidad del servicio, porque no existió en años anteriores una política que le acerquen al ciudadano la cancelación de esos servicios. Por ejemplo, cuando llegamos había una sola taquilla para el pago del aseo. Hoy día le facilitamos los trámites en ese sentido, colocando en diferentes puntos de la ciudad. Sin embargo, gran parte de la recolección la subsidia la alcaldía, procurando ir a niveles mucho más bajos que el presente. Y con el consejo municipal estamos trabajando en conjunto para elaborar ordenanzas para fortalecer el tema educativo, pero también para imponer las sanciones por el irrespeto al tema de los desechos, incluso hemos hechos estudios de opinión que respaldan toda acción del gobierno local para el tema de la basura adecuadamente.

**I: Alcalde en el diseño de las políticas públicas locales, existen varios mecanismos establecidos por la ley e instancias para garantizar la participación; cual es la estrategia de Carlos García para incentivar la participación y formular políticas públicas realmente vinculadas a las necesidades de la gente?**

**AS.4:** Bueno, desde que iniciamos quisimos que la gente sintiera que las transformaciones para la ciudad pasa por la incorporación de hecho de ellos en esos cambios, y en este caso, la gente estaba acostumbrada ya en plantear problemas, exponer soluciones en el despacho del alcalde. Pasaban horas esperando por la audiencia. Y el alcalde perdía mucho tiempo en audiencias particulares. Rompimos ese paradigma tradicional del contacto de la gente con el alcalde. Cambiamos eso. Desde la dirección de participación ciudadana tenemos una dinámica de calle. Todos los días tenemos

Incorporar a la gente en el proceso de cambio

<p>visitas casa por casa en diferentes parroquias. El alcalde con los concejales, y su equipo de trabajo hacen este trabajo en conjunto. Y eso también va acompañado de asambleas de vecinos en las diferentes comunidades, tenemos un promedio de 4 asambleas por semana. Eso le permite a la gente exponer directamente desde su comunidad sus necesidades y reclamos, y a nosotros tener mayor detalles de los problemas más importantes que pueden tener las comunidades. Generalmente cuando a la gente los visitan en campaña le exponen a los que los visitan <i>seguramente esta es la última vez que nos visitan</i>. Por eso hemos querido cambiar ese estilo del gobernante encerrado en 4 paredes de su oficina esperando a que le llegue la gente, nosotros vamos a la calle. Incluso hemos visitado a más de 9500 personas en este último año. Le facilitamos al ciudadano, de manera sencilla, el poder hacer sus planteamientos a la máxima autoridad. También hemos incorporados los encuentros con líderes comunitarios de las 15 parroquias del municipio, cada 15 días hacemos estas reuniones con los líderes de las parroquias, asociaciones de vecinos, consejos comunales para que expresen sus planteamientos en mesas de trabajo y hacemos diagnósticos de como evalúan ellos el trabajo de la alcaldía. En estas dinámicas nos encontramos con ideas y propuestas que ayudan a mejorar la gestión del alcalde. Desde nuestra parte los estimulamos y proyectamos mediante la participación, y que buena parte de las obras que se realizan en su comunidad es producto de su propio esfuerzo por querer que los problemas se solucionen dando para si mismos una mejor calidad de vida, mediante parques bio-gradables, canchas deportivas, etc. Ha sido una experiencia muy positiva, y la hemos trasladado a otros espacios por ejemplo en la universidad en la que los estudiantes participan con sus ideas en el diseño de la ciudad.</p> <p><b>I: Alcalde usted comento hace un momento, y como hijo de la universidad que lo “pario” como abogado, y especialista en un área tan importante como lo son las políticas públicas, me obliga hacerle esta pregunta: cómo ve usted la trilogía Gobierno Local-Universidad-Empresa?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Creo que en los tiempos que estamos gobernando los alcalde ameritan la incorporación de esa fórmula, lo cual es más que exitosa, nosotros en muchas áreas en las que no tenemos presupuesto para poder solucionar problemas nos hemos apoyado en la empresa privada, creemos que es un actor determinante y</p>	<p>Dinámica de calle</p> <p>Mesas de trabajo y diagnósticos</p>
---	---

<p>necesario, porque pudiéramos decir que los alcaldes que estamos en el país nos estamos enfrentado a la situación más complicada desde el momento en que la gente eligió los alcaldes por primera vez en este país. Por el tema presupuestario, el tema de la incorporación de instituciones paralelas que quieren asumir competencias nuestras, influenciados por el tema político, y en estos tiempos vivimos para tener gestiones exitosos es ver el cómo somos creativos al incorporar actores que pueden ser facilitadores en la solución de los problemas. El tema de los empresarios nosotros en la ciudad durante muchos años tuvimos una ciudad decorada, iluminada y la limitación de nuestros recursos nos llevó a situaciones de no poder cumplir con esas tradiciones propias de la ciudad, nos ponía en una situación difícil de no poder hacer nada, distribuimos en diferentes plazas a nuestro equipo de gobierno y ellos se apoyaron en los comercios que están alrededor de esos espacios públicos y gracias a ese esfuerzo mancomunado logramos tener espacios públicos iluminados. Logramos recuperar y rehabilitar una cantidad importante de plazas, pero en el tema del alumbrado público, que no es una competencia de la alcaldía sino de CORPOELEC, hicimos un levantamiento de información y pudimos recuperar varias avenidas y tramos con los comercios que están alrededor mediante el apoyo desinteresado de ellos. Sin su apoyo difícilmente hubiésemos podido alumbrar esos sectores. Aun cuando ellos pagan sus impuestos, están al día, sienten que los que ellos invierten se traduce en mejorar su espacio y calidad de vida. Logramos crear el programa <i>Un día por la Mérida limpia y bonita</i>. En la que vecinos y voluntarios se incorporan para ayudar en todo lo que es embellecimiento de la ciudad. Todos colaboran en recuperar y embellecer su entorno. Son parte de la solución del problema y no esperan unilateralmente la solución y acción. Muchos empresarios donan materiales. En materia de salud hemos visto como más de 6 mil personas fueron atendidas en 12 meses, la misma cantidad que la gestión pasada pero en 5 años, recibiendo de varios laboratorios insumos para la población a través de nuestros operativos de salud, es decir el sector farmacéutico ha contribuido con nosotros y la población, la alcaldía no ha invertido ni un centavo en ese tema. Todo gracias al sector privado relacionado con el farmacéutico. Incluso la recuperación de las unidades móviles que tenemos acá que estaban completamente inoperativas y que fueron producto de recuperación gracias en alianza con el mismo sector privado. Sentimos que hacer parte del proyecto de ciudad, si bien tiene un</p>	<p>Formula exitosa: Gobierno Local- Universidad- Empresa</p> <p>Acciones de gobierno creativas</p> <p>No personalismo</p>
--	---

<p>capitán de equipo, pero que es solo eso un capitán, hace que la gente se estimule y se motive y es algo en la que también hemos tenido éxito que es despersonalizar la gestión, eso ha hecho que nuestro proyecto no es el de Carlos García, ni de un partido ni de un sector, es de la ciudad. Y nuestra imagen institucional intenta fortalecer las virtudes de Mérida, y no de alguien en particular o de un sector político. Estamos en la promoción de un decreto que no permita a los alcaldes que vengan luego de mí, a no utilizar su imagen personal en los espacios públicos y vallas, para así nosotros fortalecer la imagen institucional de la gestión; y eso ha servido para involucrar a muchos actores, sintiendo así que la gestión es de todos los merideños y no de alguien en particular.</p> <p><b>I: Alcalde en la trilogía a la que le hice referencia, solo me comento de la empresa, y no a la universidad? En mi reciente visita a la ciudad de Medellín, logre entrevistarme con la Directora de Competitividad de la Ciudad de Medellín y ella comentaba que el Director de Educación de la misma ciudad lo proponía el sector universitario, claro está el Alcalde toma la decisión de nombrar luego de revisar todas las opciones propuestas, incluyendo experiencia y perfil. Es decir hay una especie de Baremo previo que ayuda a identificar al mejor de los propuestos, además de facilitar al alcalde en una decisión nada fácil, dado que Medellín se hace auto-promociona como la <i>Ciudad más educada</i>. Qué opina usted de esa forma o metodología para escoger a los gerentes de la ciudad? Por otro lado, cual ha sido su estrategia para la escogencia de su equipo en términos de construcción de ciudad? Como hacer que la gente respete a los funcionarios en términos de la gestión?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Gran parte del equipo de gestión nuestra fue digamos construido por diversos actores, tratamos de escoger en sus distintas áreas, si me apoyaron o no en la campaña no es un condicionante para formar parte del gobierno local. Nosotros hicimos a los merideños de que íbamos a gobernar con los mejores. De la universidad incorporamos a muchos profesores en el equipo de gobierno. FERISOL que es la Feria del Sol de Mérida está integrado por representantes de la cámara de comercio, de turismo, de gente de la universidad. Por supuesto creo que es necesario el ejemplo de lo que sucede en Medellín; sin embargo a nuestro estilo hemos tratado de que nuestro equipo gerencial de la ciudad este muy bien formado, preparado para situaciones</p>	<p>Equipo de gestión construido por diversos actores</p> <p>Equipo gerencial formado, preparado para toma de decisiones</p> <p>Coordinación y articulación</p>
--	--

<p>difíciles en la toma de decisiones. Encontramos una alcaldía desorganizada, los procesos administrativos desactualizados y no ajustados muchos a las exigencias legales. Fuimos muy claros con los electores sobre las ideas de transformación que nos propusimos. En gestiones anteriores la alcaldía era una torta. Eso evitaba coordinación y articulación entre los directores porque cada uno representaba un sector, parcela o factor y no había objetivos comunes. Hoy día incorporamos gente de todos los sectores pero con conocimiento de la responsabilidad que se asume, propuestos por mí, luego de escuchar a mis asesores principales. Este equipo de gobierno está representado por los mejores en sus áreas. Todos comparten la agenda de la ciudad.</p>	<p>Conocimiento de responsabilidad asumida</p>
<p><b>I: Alcalde a su juicio que elementos se deben considerar para tener una nueva concepción gerencial tomando en consideración el llamado desarrollo sustentable.</b></p>	
<p><b>AS.4:</b> Bueno, creo que hay varios aspectos necesarios en la que el municipio pueda involucrar, en no solo ver a la ciudad en el corto plazo sino en los próximos 20 años, en la que podemos comprometer a todos los habitantes del municipio, a un proyecto que trascienda los 4 años de nuestra gestión. Estamos trabajando en eso, sabemos que no lo lograremos de la noche a la mañana, pero si tendremos un proyecto de ciudad sustentable. Que el próximo alcalde que venga sienta que es un proyecto de continuidad y que la ciudad acompaña dicho proyecto, y no suceda lo común que es la ausencia del continuismo a los buenos programas y obras, por el simple hecho de que son de la gestión pasada.</p>	<p>Gestión con visión de trascendencia</p> <p>Proyecto de ciudad sustentable</p> <p>Continuar obras y proyectos</p>
<p><b>I: Alcalde el tema del turismo seguramente ha afectado a la ciudad en la parte económica, la situación de inseguridad de trasladarse de una ciudad a otra ha hecho que la gente se arriesgue menos, como ha asumido usted el tema del turismo dentro de la estructura gerencial del gobierno local? Que otras opciones hay para la ciudad?</b></p>	
<p><b>AS.4:</b> Estamos en una posición privilegiada por el tema turísticos, el que hayamos sido uno de los principales destinos turísticos por mucho tiempo ha sido, nos obliga a los alcaldes promover políticas que permitan que nuestro municipio sea un espacio donde el turista se sienta como en casa, sin embargo tenemos una</p>	<p>Promoción de espacios</p>

<p>serie de dificultades que no permiten que los principales atractivos turísticos sean de fácil acceso para quienes nos visitan. Por ejemplo el principal atractivo como lo es el teleférico no está operativo y tiene más de 5 años cerrados. Se está haciendo una inversión importante desde el gobierno nacional y desde hace dos años se está inaugurando, cosa que aún no se concreta, sentimos que no hay articulación de un plan de lo que va a significar esta obra de envergadura que debería reimpulsar el turismo en el estado Mérida. Y que de seguro generará un desarrollo importante que no podemos ocultar, pero creemos en la articulación con otros niveles de instancia gubernamental para que el éxito sea de verdadero impacto. Tenemos un aeropuerto inoperativo. Las vías de acceso a la ciudad no están en las condiciones adecuadas. La mayoría de las personas que viven en la ciudad vive de laborar en la universidad o en la administración pública, quedándose el turismo rezagado. Creemos que nosotros como gestión podemos fortalecer esa área. Estamos propiciando un encuentro entre ciudades turísticas para el intercambio de experiencias y conceptos que permitan este relanzamiento.</p>	<p>Encuentro entre ciudades turísticas</p>
<p><b>I: Alcalde según su experiencia que le ha permitido construir nuevos espacios desde su discurso basado en la modernidad y la transparencia?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Nosotros uno de los ejes que propusimos antes de llegar al gobierno fue el tema de la transparencia, porque los ciudadanos siempre han estado acostumbrado a que los gobiernos locales y regionales, hasta nacionales son instituciones que gozan de credibilidad; los ciudadanos no tienen acceso a información a temas que son necesarios para fiscalizar y genera control social. Nosotros firmamos un convenio con Transparencia Venezuela para que los ciudadanos puedan tener acceso a la información de saber cuáles son las obras que ejecuta la alcaldía, cuanto costo dicha obra, pero que además pueda contar con un mapa digital en la página de la alcaldía y ver las obras en tiempo real así como los programas que se implementan a lo largo del municipio. El tema informativo para nosotros es muy importante, pero también es para que los ciudadanos ejerzan control y confianza en la transparencia de una gestión de gobierno. El tema de la corrupción es algo que preocupa mucho a la gente, aquí en la alcaldía hemos querido transmitir confianza en las cosas que hacemos. Colocamos líneas de denuncias en las que luego de que se</p>	<p>Transparencia</p> <p>Acceso a la información pública</p> <p>Asociar el control a la confianza</p>

<p>verifican su veracidad, hemos actuados contra aquéllos funcionarios de mal comportamiento y que comprometen la imagen de la institucionalidad. La transparencia es vital para nosotros.</p> <p><b>I: Y como maneja el tema de la modernidad? Además como la combina con el ejercicio de la gobernanza, en la que pudiéramos resaltar tres premisas: 1. El ejemplo del alcalde, quien hace ciudad, 2. La legitimidad de las acciones y 3. El llamado buen gobierno?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Los líderes para gozar de credibilidad y confianza en la gente debemos tener coherencia entre lo que decimos, pensamos y como actuamos. Y si existen contradicciones en esas tres áreas podemos pedirles a los ciudadanos que sean nuestros principales críticos. Siempre hemos promovido un liderazgo innovador, y no solo desde la figura de alcalde sino también de nuestro equipo de gobierno. Es difícil pedir al equipo de trabajo compromiso si uno no está comprometido. Pedir sacrificios si uno tampoco se sacrifica, y a los ciudadanos aun con más razón.</p> <p><b>I: Alcalde usted comento hace un momento que Mérida estaba en una posición geográfica envidiable, y eso es una ventaja comparativa con otras regiones de Venezuela, como haría para que Mérida pase de lo comparativo hacia lo competitivo?, más aun cuando usted mismo destaca que el turismo se ha venido muy a menos en lo turístico, tomando incluso en consideración el tema de los servicios públicos y calidad de vida.</b></p> <p><b>AS.4:</b> Creo que en las áreas que competen a una alcaldía y donde hemos concentrado buena parte de nuestros esfuerzos, la Mérida limpia y bonita, y la Mérida transitable, que es otro de los grandes problemas que padecemos como lo es la movilidad, los municipios están creciendo de manera desproporcionada y eso trae como consecuencias colapsos de los servicios públicos. Y en la circunstancias en las gobernamos los alcaldes es muy complejo, hay mucha crisis económica que nos afecta, sin embargo procuramos verlas como oportunidades para poder superar obstáculos y resurgir, pero creemos que es necesario poder transmitir el cambio que queremos para el país y que la ciudadanía observe quienes gobiernan diferente y comparen gestiones, si</p>	<p>Coherencia entre discurso y acción</p> <p>Liderazgo innovador</p> <p>Compromiso individual y de equipo</p> <p>Calidad de vida asociado a los servicios públicos</p> <p>Dialogo entre el gobierno local y la ciudadanía</p> <p>Descentralización de los servicios</p>
--	---

<p>quiere vivir bien o mejor, o si prefieren que todo colapse. Pese a nuestras limitaciones presupuestarias hemos hecho un esfuerzo por mejorar la calidad de vida de nuestros habitantes. Siendo un ejemplo para Venezuela en manejo de recursos y de una gerencia pública que resalta lo humano, y que intenta producir constantemente espacios de dialogo entre el gobierno local y la ciudadanía en el tema de los servicios públicos y la calidad de vida. Nuestro modelo cree en la descentralización, y que las alcaldías son el espacio institucional más cercano al ciudadano que le puede ayudar a resolver sus problemas y sino orientarlos a mejorarlos en su situación de momento. Pero, el gobierno nacional cree en un modelo centralizador, en las que nos han quitado competencias propias muy destacadas en la constitución actual; donde por otro lado se le han entregado recursos financieros a instancias paralelas que de paso ejecutan sin ningún tipo de control, sin rendirles cuentas a nadie. Como el caso de los consejos comunales, los cuales creemos son importantes en la detección e identificación de problemáticas sociales y comunitarias, pero que desvirtúan su esencial al considerarse gobiernos paralelos; allí hay una participación ciudadana desvirtuada, si se quiere.</p>	
<p><b>I: Alcalde para usted cual sería el esquema ideal para un proyecto en lo local para generar niveles de competitividad en materia de servicios, educación, ciudadanía? Por ejemplo como llegar a ser un municipio competitivo?</b></p>	
<p><b>AS.4:</b> Cuando los gobernantes logramos garantizarles a los ciudadanos satisfacción al solucionar sus problemas primarios o básicos eso se convierte en modelo de gestión. Cuando existe respeto por las normas establecidas, el comportamiento cívico es un proceso natural en la población, cuando sienten que tienen servicios de calidad, eso contribuye a tener un municipio competitivo. Los alcaldes debemos concentrar buena parte del esfuerzo en el tema de los ciudadanos porque ellos son los que construyen ciudadanía, no quedándose esta palabra en el papel de la constitución o cualquier otro documento. No todo se resuelve con lo presupuestario y económico, los buenos hábitos ciudadanos ayudan al crecimiento, las conductas hacen ciudad. A veces vemos como un ciudadano está en un municipio y se comporta de una manera, pero va otro municipio y se comporta diferente, se adapta inmediatamente. Si logramos que se cumplan más allá de</p>	<p>Satisfacción de problemas primarios o básicos: modelo de gestión</p> <p>Autoridad, orden y respeto a las normas jurídicas y morales: municipio competitivo</p>

<p>las normas, sanciones y algún otro esquema que obligue a comportarse correctamente, logramos que los buenos hábitos se impongan en la ciudad ayudaría mucho a ser competitivos. Nosotros asumiendo servicios públicos eficientes, que la gente sienta que hay autoridad, orden y respeto no solo a las normas jurídicas sino también a las morales en ese contexto, sentimos que podemos contribuir con un municipio competitivo.</p> <p><b>I: Alcalde Mérida siempre competía con Nueva Esparta como sitios turísticos a visitar, hace un momento usted comentaba que los principales empleadores de la ciudad eran el gobierno, en cualquiera de sus tres instancias, y la universidad; cuáles son esas estrategias competitivas que hacen que una ciudad crezca si el empleo está muy limitado actualmente?</b></p> <p><b>AS.4:</b> El tema turístico está muy vinculado no solo a la ciudad, sino también al comportamiento del merideño. El que Mérida sea la ciudad de los caballeros hace que muchos turistas se interesen en ella, tenemos conductas solidarias y educados, pero también hemos perdido parte de esos valores con el tiempo que han identificado al merideño, por eso tenemos una dirección de turismo focalizada en rescatar parte de eso, crearemos un instituto autónomo que se dedicara a eso y que tendrá mucha más fuerza para alcanzar niveles perdidos. Queremos formar a transportistas, empresarios y ciudadanos, aprovechar el ser un destino turístico para el país. Con la ULA tenemos previsto concientizar a los hoteles y guías turísticos sobre el trato para el turista. Tenemos una escuela pero es necesario que esté acompañada de acciones que permitan recuperar espacios perdidos, que vuelva la Mérida como ciudad de los caballeros... (Interrumpido por el investigador)</p> <p><b>I: Quizás redefinir la ciudad?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Pudiera ser. Porque por ser una ciudad agradable la gente ha venido y se ha quedado viviendo en Mérida, por lo tanto hay un crecimiento de la ciudad. Trayendo nuevos comportamientos, costumbres, hábitos en las que bien pudiera sacarle provecho la ciudad para desarrollarse en otras áreas. La llegada del teleférico nuevamente sin dudas dará un reimpulso importante al turismo, y debemos estar preparados para ese momento.</p>	<p>Conductas solidarias y educados</p> <p>Destino turístico</p> <p>Impulsar nuevo comportamiento costumbres, hábitos</p>
--	--

<p><b>I: Alcalde que le hace pensar que su gestión de gobierno se diferencia de otros en cuanto a la praxis y cual considera usted que es su principal aporte a las ciencias administrativas y gerenciales desde los espacios de la gestión pública local?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Lo que pudiera diferencial a nosotros de otras gestiones es el incorporar elementos técnicos en lo que ha sido en el gobierno nuestro, que prevalezca lo técnico sobre lo político. El elemento innovador para nosotros es vital, porque con ello logramos en buena parte resolver situaciones ante la falta de presupuesto. Lo educativo, por estar la ULA en la ciudad nos ayuda el conocimiento generado en las cátedras; por primera vez en mucho tiempo siente a la alcaldía y a la universidad trabajando de la mano, con frecuencia tenemos mesas de trabajo con decanos y directores de la gestión rectoral para mantener esa simbiosis en perfecto estado. Involucrar sin distingo a los habitantes en las ideas para la ciudad; que sientan que el proyecto de ciudad es de los merideños y no de una imposición personal o partidista. Otro elemento importante es la recaudación exitosa del impuesto, dada la imagen de transparencia que proyectamos y que de alguna manera procuramos que nos fiscalicen periódicamente, para que sientan que lo pagan los ciudadanos se traduce casi de inmediato en mejoras de los servicios y en calidad de vida. Como gerente de una ciudad como Mérida nos ha tocado ser muy creativos en estos tiempos tormentosos, buscando mecanismos. Creo que con esos elementos perfectamente nos diferenciamos de otros gobiernos locales.</p> <p><b>I: En relación a esta pregunta, funcionarios de la Alcaldía de Medellín manifestaban que la innovación y la creatividad son instrumentos necesarios para una gestión pública local exitosa, pero ante una ley en Venezuela como LOPPM y que tiende a ser como la mayoría de las leyes en el país, muy rígida, a veces es muy poco lo que se puede innovar o crear sin caer en la posibilidad de ser sancionado, por actual ante un supuesto margen de la ley; por favor, cuando habla de ser innovador y creativo, a que se refiere específicamente?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Lo decimos al momento de involucrar a los diferentes actores, a los ciudadanos en la toma de decisiones en la construcción de la ciudad. Involucrándolos en el accionar del gobierno. En que ellos aporten apoyos extras. Ideas en la solución</p>	<p>Incorporar elementos técnicos</p> <p>Innovación</p> <p>Llave: Alcaldía y a la universidad</p> <p>Recaudación exitosa del impuesto asociada a la transparencia</p> <p>Involucrar a los diferentes actores</p>
--	---

<p>de los problemas. La gente espera de sus gobernantes respuestas y nosotros se las damos con el concurso de todos. Innovando en las alianzas concretadas con los actores académicos, productivos y empresariales, con la iglesia. Procurar cambios en los paradigmas que tienen los ciudadanos en muchas áreas de sus gobiernos locales en las que creen que todo debemos resolverlo en esa instancia. El tema de la inseguridad ha agarrado fuerza en Mérida, trabajamos mucho en el tema preventivo, allí la creatividad la manifestamos mediante la recuperación de espacios deportivos y públicos como plazas y parques. Hemos llevado un concierto de la orquesta sinfónica del estado a un sector muy peligroso de Mérida, claro había mucha seguridad policial, pero era una manera de involucrar a la comunidad sobre eventos a los cuales nunca había ido y que la alcaldía se los lleva a su espacio de residencia, para que se sientan participe de la gestión de recuperación de valores y de inculcar nuevos como el musical; dándoles un mensaje de superación y de poder incorporarse a programas que les ayude a salir de la pobreza. Es una manera de quitar o romper esas barreras impuestas por sectores que no piensan en la ciudad sino en que la pobreza es una manera de vivir y que de allí nunca se sale. Es una forma de inclusión. De hacer sentir parte a sectores que bien pudieran no hacerse partícipes de la ciudad. Con todo esto hemos querido dar respuestas distintas a los problemas de siempre.</p> <p><b>I: Manteniendo claro los conceptos de municipio y ciudad, Mérida es una ciudad universitaria o un municipio universitario?</b></p> <p><b>AS.4:</b> Mérida es una municipio universitario, porque nosotros tenemos unas parroquias que son rurales y cuando hablamos de ciudad hablamos del casco, y si bien allí se concentra el 80% de la población, también tenemos una población rural que incluso también tiene relación con la universidad porque existen programas de la ULA que asisten a la población rural en materia de asesoría y apoyo.</p> <p><b>I: Me atrevería a decir que la universidad prácticamente construye a la ciudad.</b></p> <p><b>AS.4:</b> Si, completamente de acuerdo con usted.</p>	<p>Procurar cambios en los paradigmas</p> <p>Mensaje de superación</p> <p>Hacerse partícipe de la ciudad</p> <p>Municipio universitario</p>
---	---

<p><b>I: Alcalde muchas gracias por su apoyo a esta investigación. Gracias por su tiempo.</b></p> <p><b>AS.4:</b> Gracias a usted profe por venir de tan lejos y tomar nuestra experiencia para su trabajo de investigación y espero haberlo ayudado.</p>	
---	--

Cuadro Nro. 15. Elaboración propia (2015)



Imagen 8. Entrevista a Carlos García



Imagen 9. Saludo de despedida

**Experiencias foráneas (cuadro anexo nro.16)**

Municipio	Departamento	Alcalde / Funcionarios	Lugar y fecha de la entrevista	Códigos extraídos
Medellín	Antioquía	<b>Aníbal Gaviria</b> <b>Funcionarias:</b> - Sandra Monsalve (Sub Secretaria de Turismo) - Sandra Echeverri (Directora de Competitividad).	Despacho del Alcalde  07/11/2014	
<p><b>HV: Sub secretaria su experiencia en materia de gestión pública local, cual ha sido su experiencia en términos gerenciales? Es decir un perfil.</b></p> <p><b>SM:</b> hemos trabajado en la Gobernación de Antioquia en la Secretaria de Productividad y Competitividad, fui asesora; y fui Directora de Desarrollo Turístico del Departamento de Antioquia, soy de profesión administradora de empresas turísticas. Y ahora tengo el cargo de Sub Secretaria de Desarrollo Turístico desde el 2012 en la alcaldía de Medellín; siempre en el trabajo de desarrollo de la gestión pública obviamente desde el sector turístico para Medellín y el Departamento.</p> <p><b>HV: desde el punto de vista de las políticas públicas locales, como ha sido la participación de la ciudadanía, no solo desde el punto del desarrollo turístico sino en el resto de las demás áreas, en el diseño de estas mismas políticas, programas o proyectos que tenga la ciudad?</b></p> <p><b>SM:</b> voy hablar un poquito desde mi sector de competencia, pero así funcionan en el resto de las demás áreas en el contexto del diseño de las políticas. Medellín tiene a lo largo de sus últimos periodos, específicamente desde el año 2000, planes de desarrollo</p>				

Equipos interdisciplinarios

<p>turístico en los que la ciudad se enfocó y priorizo estrategias para el desarrollo del sector. El primer plan se estableció para el periodo 2000 al 2010. El segundo plan se diseña para el 2011-2016. En este último se consolida el turismo de reuniones, captación de eventos, internacionalización de la ciudad, y aparece el complemento turismo en naturaleza, turismo en cultura y turismo en salud, estando este último en desarrollo actualmente. En materia de políticas públicas en turismo para la ciudad de Medellín se comienza desde el año pasado a involucrar a los sectores relacionados con el turismo a fin de ir incorporándolos en el crecimiento y desarrollo de este sector, y por supuesto estas políticas están articuladas con el Plan Sectorial de Turismo del Departamento de Antioquia, así como el propuesto desde el Gobierno Central, y se desarrolla a través de unos talleres con un equipo interdisciplinario para el manejo de la política, donde hay un árbol de problemas, una construcción de base de los lineamientos que permitirán el desarrollo de la política y que la misma se comienza a articular con las demás políticas internas no solo desde la alcaldía, me explico, con turismo accesible, nos articulamos con las políticas de discapacidad de la ciudad que está bajo la coordinación de la Secretaria Desarrollo Social y Familia. Con el tema de turismo responsable, nos articulamos con la política prevención de explotación y comercial sexual de niños y adolescentes, nos articulamos con la política de protección de niños y niñas de la ciudad, todo de una manera transversal, nuestro deber es ser con los demás integrador, al final somos uno solo.</p> <p><b>SE:</b> desde el área de competitividad de la ciudad en el manejo de las políticas públicas, todo es parte de lo que mencionaba la Sub Secretaria, que es la articulación con los diferentes actores. Desde allí se inicia con la identificación de intereses, hay una buena articulación universidad-empresa-estado, instituciones, comunidad; con los diferentes actores hemos trabajado y hemos avanzado mucho en el fortalecimiento de esas articulaciones y en la identificación de intereses. El año pasado hicimos un ejercicio muy interesante, y es el de renunciar de hacer renuncias de acuerdo a lo que queríamos trabajar por la ciudad, cada uno de los actores decía yo puedo trabajar esto para no estar generando procesos en lo que quiere la empresa, el emprendedor y a los diferentes públicos a los que nosotros llegamos. Y creo que el otro punto de éxito es el de la planeación y se identifica con el tema de la comunicación para que toda la gente este articulada e identifique el o los objetivos claros,</p>	<p>Árbol de problemas</p> <p>Construcción de lineamientos</p> <p>Articulación con otras políticas.</p> <p>Articulación con los diferentes actores</p> <p>Planeación y comunicación</p> <p>Discurso coherente y coordinado.</p>
--	--

<p>desde el inicio, como se va a comunicar o enlazar cada elemento o situación planteada; cuál es el discurso que se va a manejar, que la gente se empiece a apropiarse desde el inicio de esas políticas públicas.</p>	
<p><b>HV: desde el punto de vista de ese ejercicio de gobernanza que ustedes mencionaban (universidad-empresa-estado), cómo ha sido la participación de la ciudadanía?, cuál ha sido la principal estrategia utilizada por el gobierno local para involucrar directamente a los consejos locales y a las comunas en ese ejercicio de gobernanza?</b></p>	
<p><b>SM:</b> por decir algo cuando se hizo el diseño del Plan de Ciencia y Tecnología de la ciudad se hicieron todas las convocatorias, adicionalmente al gremio de ingenieros, empresarios, a las partes más representativas de las comunas, se involucró a todo el mundo en ese proyecto, en construcción del plan.</p>	<p>Plan de Ciencia y Tecnología</p>
<p><b>HV: se hace el diagnostico, se identifican los intereses, luego se construye una especie de baremo o simplemente una valorización o priorización de las necesidades...es lo que estamos entendiendo, cierto?</b></p>	
<p><b>SE:</b> hay algo importante que destacar que es que la ciudad de Medellín tiene un capital invaluable que es la relación articulada entre universidad-empresa-estado, tal como lo comentaba la Sub Secretaria, por eso los premios de la ciudad más innovadora del mundo siempre recaen en la ciudad de Medellín. El último premio fue en el año 2013, gracias a esa capacidad de unirnos para el desarrollo de la ciudad; existen varias metodologías que aplica la ciudad para incorporar a la ciudadanía. Hay una Secretaria creada para la participación ciudadana, sin embargo no es fácil convocar a toda la ciudad, afortunadamente existen unas instituciones aliadas que en la parte académica están muy consolidadas; la participación ciudadana se hace a través de las juntas de acción comunal, junta local, que existen por comunas, y se desarrollan junto a ellas jornadas de vida con el alcalde, reuniéndose periódicamente el señor alcalde con cada una de las comunas y corregimientos en las que se conciertan previamente unos temas especiales para esos barrios que conforman esa comuna, no sé si usted profesor entiende como estamos territorialmente divididos, y a través de esa articulación hemos desarrollado el modelo de la alcaldía con la</p>	<p>Relación articulada entre universidad-empresa-estado, Capacidad de unión Participación ciudadana: juntas de acción comunal Establecer políticas, talleres y validación</p>

<p>Secretaría de Participación Ciudadana, se utiliza para bajar políticas, hacer talleres y luego se validan con sus líderes para comenzar aplicar la política, es decir es una metodología de trabajo de la ciudad. Todos estos acuerdos con la comunidad se hacen en las jornadas de vida.</p>	
<p><b>HV: como fue la experiencia, con relación a lo que Usted (SE) plantea si lo vinculamos al tema de concepto de ciudad y ciudadanía? entendemos que Medellín fue hace algunos años una ciudad muy peligrosa, y que hoy día todo eso cambio para fortuna de la misma ciudad. Como fue, ha sido o es ese cambio?</b></p>	
<p><b>SE:</b> obviamente estamos capitalizando el trabajo de muchos años, esto se ha venido consolidando en los tres últimos gobiernos locales, el gobierno de Fajardo, Salazar y ahora el de Gaviria. Y esa metodología se ha venido sosteniendo y capitalizando a lo largo del tiempo, digamos que todos esos planes y megaproyectos los cuales fueron diseñados con el concurso de la ciudad y sus diferentes actores, se les fue dando continuidad. Donde la ciudadanía tiene toda esa confianza en el futuro de ciudad que se proyecta, en la que se le ha tomado en cuenta mediante la participación ciudadana.</p>	<p>Capitalizando el trabajo</p> <p>Planes y megaproyectos</p>
<p><b>SM:</b> yo creo el enfoque territorial se ha ido perfeccionando. Es muy importante el tema de la generación de oportunidades, de identificación de necesidades desde el territorio; es decir, toda la estructura elaborada desde la alcaldía hacia la comunidad ha permitido que ellas se identifiquen no solo necesidades, sino también competencias donde cada institución trabaja directamente con los líderes de la comunidad a fin de dar respuestas oportunas. Con ellos tratamos de cerrar la brecha que existe en la ciudad y entre ciudadanos, y estos con las instituciones, producto de la deuda social existente. Hoy día tenemos proyectos muy focalizados, en territorios donde existen oportunidades, y no solo necesidades, visualizadas también como oportunidades de mercado internacional. El mapeo que hemos hecho va desde necesidades de territorio, pasando por el cierre de brechas de las necesidades que hemos identificado para ser más fuerte en el ámbito internacional. La ciudad se ha enfatizado en unos sectores económicos, no hacemos regadera a todo lo que hay, solo que identificamos focos de ciudad que son seis: energía, salud, tics, diseño textil y moda, turismo y construcción; en ellos hacemos el énfasis en lo que trabajamos en el desarrollo de la ciudad.</p>	<p>Enfoque territorial</p> <p>Comunidad identifica sus necesidades y competencias</p> <p>Comunidad genera oportunidades en su propio espacio</p>

<p><b>HV: Medellín se ha caracterizado por prestar o mostrar su experiencia, significa eso que existe un nuevo modelo de gerencia pública local digno de exportar? Aparte de eso como vinculan con el tema del desarrollo sustentable?</b></p> <p><b>SE:</b> el modelo que hemos sostenido en el tiempo ha tenido una continuidad gracias a la visión de ciudad que se tuvo en su momento, y que no fue de un particular, sino del concurso de la ciudadanía a través de sus gremios, asociaciones, grupos de interés, sectores representativos que ha permitido que quienes llegan a la alcaldía no hagan cambios caprichosos en los proyectos de la ciudad. La continuidad de los proyectos es un modelo de intervención con el cual se ha logrado que las políticas de sostenibilidad de la ciudad se mantengan, que perduren y que hoy tenga una fuerza de proyecto de ciudad, para tratar de disminuir esa deuda social que teníamos con los sectores más necesitados de la ciudad, y que hayan disminuidos considerablemente en favor de ellos. Hoy la continuidad sigue siendo un eje importante para que los desarrollos urbanísticos propuestos para las zonas más vulnerables de la ciudad, permitan que la población tenga acceso a unos servicios de muy buena calidad, siendo una de las prioridades estratégicas del gobierno local y que sustente el desarrollo económico de la ciudad.</p> <p><b>HV: desde el punto de vista de lo humano, institucional, cultural y geográfico cual es la principal ventaja competitiva de la ciudad de Medellín? Y que retos quedan pendientes?</b></p> <p><b>SE:</b> tal como se mencionó anteriormente, nuestras oportunidades están alrededor de esos 6 clúster. Digamos que aunque la ciudad trabaja en el fortalecimiento empresarial, también maneja el tema del desarrollo de la equidad para la comunidad y sus habitantes, mejorando su calidad de vida. Internacionalización de la ciudad, mediante el turismo y las posibilidades de inversión con garantías de los derechos a la propiedad privada, y por supuesto el continuo respaldo a nuestras grandes empresas, posicionadas a nivel nacional, incluso algunas son multilatinas de gran prestigio, aparte de la oferta exportable de energía que tenemos, gracias a las grandes hidroeléctricas que se han construido en nuestro territorio. En el eje de textil y moda nuestra ciudad ha sido reconocida por el tema industrial en el desarrollo de especializaciones, por ejemplo en</p>	<p>Continuidad a la visión de ciudad</p> <p>La continuidad de proyectos como modelo de intervención</p> <p>Clúster: Diversidad para la producción y la competitividad</p>
---	---

<p>ropa interior femenina y masculina llevamos una gran ventaja, así como de baño y accesorios. Se generan ferias en torno a estos clúster y sus potencialidades.</p> <p><b>HV: ahora bien, tomando en cuenta el discurso de la transparencia y la modernidad, como se traslada ese discurso hacia el ciudadano común?</b></p> <p><b>SM:</b> bueno allí hay una estrategia para el tema de transparencia y modernización. A través de acciones muy puntuales, muy concretas, hoy tenemos la feria de la transparencia que se realiza en octubre de cada año, pero que se inicia desde comienzos del año dando cuentas al ciudadano y cuáles son las acciones y procesos que está haciendo el municipio, una a una cada secretaria presenta sus procesos que va a sacar durante todo el año. El ciudadano puede acceder fácilmente a la estructura del municipio para visualizar información de su interés, de todo lo que hace la alcaldía.</p> <p><b>HV: ahora bien, el discurso entre lo que yo digo y ofrezco, como siente el ciudadano al gobierno local en cuanto a los proyectos que no cumplo?</b></p> <p><b>SE:</b> ese es un tema más de percepción. Pues sí, de todo lo que hacemos es consecuente con lo que se visiono desde un principio. De allí se generan un mundo de procesos y procedimientos para dar cuentas de que el ciudadano se sienta cerca y participe de la gestión. Que le permita visualizar porque somos transparentes y porque decimos que modernizamos a la alcaldía con sus procesos adecuados a los nuevos tiempos gerenciales.</p> <p><b>SM:</b> La transparencia lo asociamos al presupuesto detallado de las cosas que vamos hacer y bajo cual modalidad estamos haciéndolo. Rendimos cuentas a través de nuestro periódico <i>Cuentas Claras</i>, además de las exposiciones realizadas por los funcionarios y alcaldes en cada una de las comunas, así como a las respectivas instancias que nos lo solicitan, hacerlo de manera oportuna. En el tema de la modernidad las diferentes acciones que se hicieron internamente y de cara al ciudadano, porque al final nuestras mejoras permiten, al mismo ciudadano, mejor capacidad de respuesta de nuestra parte. Se le facilita al ciudadano el servicio que definitivamente es para él. Tenemos muchas herramientas digitales que permiten llegar a sus territorios.</p>	<p>Ferias de la transparencia</p> <p>Consecuente con lo propuesto</p> <p>Presupuesto detallado</p> <p>Capacidad de respuesta</p>
---	--

<p><b>SE:</b> en la página web de la alcaldía pueden encontrar el sistema de calidad de servicios en las que observaran los indicadores referenciales y los que hemos construidos con la información levantada. En la Alcaldía tenemos certificación de calidad, todos trabajamos por procesos. Eso ha facilitado el seguimiento de la ejecución de los recursos. Por eso, el señor alcalde Gaviria ha ganado premios de transparencia en la ejecución de recursos. Existe de la mano de la Cámara de Comercio de Medellín y de las instituciones de la ciudad, una encuesta semestral que es <i>Medellín... cómo vamos?</i> aplicada al ciudadano, este año se desarrolló el Plan de Ordenamiento Territorial con la ciudad, participativo, de cara a los próximos 15 años de la ciudad. Y obviamente el Consejo de Medellín hace permanente seguimiento y veeduría a todos los proyectos que tiene la ciudad. En definitiva, la ciudad trabaja en torno a procesos certificados de calidad.</p>	<p>Sistema de calidad</p>
<p><b>HV: y la contraloría social, como funciona en este sentido?</b></p> <p><b>SE:</b> Aquí se llama veeduría. Ese es un tema totalmente abierto a los ciudadanos. Nuestra secretaria de participación ciudadana tiene un trabajo permanente con las juntas de acción comunal sobre esos temas. Se acaba de publicar la primera política pública que permite que los actores sociales reciban capacitación, inducción, incluso de participación en congresos anuales para el intercambio, esto busca cualificar y empoderar a representantes ciudadanos. Electos por la comunidad. Claro esta es de articulación. Existe un decreto local que fortalece el presupuesto participativo con las comunidades, que ellos lideran y ejercen veeduría a la alcaldía de Medellín.</p>	<p>Actores sociales capacitados</p> <p>Modelo de desempeño</p>
<p><b>HV: en un momento escuche en un seminario en Venezuela, que las gestiones públicas exitosas necesitan de la llamada profilaxis laboral, eliminando lo que no sirve, para poder reconstruir desde abajo una institución. Cual fue la experiencia de Medellín en ese sentido?</b></p> <p><b>SM:</b> la alcaldía de Medellín creemos tenemos el mejor modelo de desempeño para sus funcionarios. Donde incluso se establecen los compromisos de cada uno de los funcionarios en sus gestiones. Iniciando el año se establecen los compromisos, de carácter individual y con unas características de calidad técnica, hay un manual para eso, un sistema para eso y sistema de control</p>	<p>Capacitación y formación</p> <p>Perfiles adecuados a la</p>

<p>disciplinario si no se cumplen los días 15 días de evaluación y de reconocimientos de los puntajes que saca cada uno de los funcionarios. Se hace una evaluación intermedia en el semestre. Y una final a fin de año.</p>	<p>responsabilidad</p>
<p><b>SE:</b> hay posibilidades de capacitación y formación para que puedan seguir escalando en el organigrama de la ciudad que aporta sus perfiles. Deben estar claras las competencias funcionales que se califican ahí. Aquí la trabaja muy comprometida, con mucho sentido de pertenencia. Y los de libre nombramiento y remoción también tienen unos acuerdos de gestión que también están involucrados allí. En los últimos gobiernos locales han sido muy cuidadosos de que esos perfiles lleguen administrativos y gerenciales sean desde su deber ser. El de salud sabe de salud, etc. Todos con un perfil idóneo. Y el contratista también un sistema de evaluación.</p>	<p>Construir sobre lo construido</p> <p>Respeto a la gestión anterior</p> <p>Actitud propositiva</p>
<p><b>HV: Desde el punto de vista de las Ciencias Administrativas y Gerenciales, cual o cuales consideran ustedes ha sido el principal aporte de la Alcaldía de Medellín, como escuela, que haya permitido construir un nuevo concepto o teoría gerencial para gobiernos locales?</b></p>	<p>Articulación universidad-empresa-estado</p> <p>Modelo de desarrollo con aliados.</p> <p>Ecosistema</p>
<p><b>SM:</b> creo que el construir sobre lo construido ha sido una fortaleza de la alcaldía y de su gerencia. No llegamos a destruir lo construido, por el contrario lo fortalecemos o le damos continuidad para que se mantenga sustentable en el tiempo. Aunque estén identificadas como administraciones públicas distintas a las nuestra, pero que sabemos que forman parte de la visión de ciudad, la cuidamos y acompañamos en su crecimiento y desarrollo. Se respeta esa gestión. Se evalúa obviamente sus condiciones actuales, y se mejoran si es necesario. Con eso evitamos desperdicios de recursos y de tiempo muy valioso. La actitud propositiva con las que hemos llegado a ayudado a la ciudad en su desarrollo, ya tenemos demasiados críticos y nos toca mantenernos en lo propositivo.</p>	<p>Articulación universidad-empresa-estado</p> <p>Modelo de desarrollo con aliados.</p> <p>Ecosistema</p>
<p><b>SE:</b> otro valor importante es la articulación universidad-empresa-estado, aquí nadie va por lados separados, todos llevamos un mismo norte de ciudad. Estas alianzas están en nuestro deber ser. La interacción es permanente. Esto ayuda a la competitividad de la ciudad, fortaleciéndola. Un modelo de desarrollo con todos los aliados.</p>	<p>Articulación universidad-empresa-estado</p> <p>Modelo de desarrollo con aliados.</p> <p>Ecosistema</p>

<p><b>HV: una especie de corporativismo?</b></p> <p><b>SM:</b> si algo así, es un tema de clúster. Es una especie de ecosistema en las que todos nos necesitamos.</p> <p><b>HV: muy agradecido por su tiempo. Para mí es un honor haber estado en sus instalaciones y conocer esta alcaldía modelo de Latinoamérica, gracias por esta maravillosa experiencia de visitar la ciudad de Medellín.</b></p> <p><b>SM:</b> gracias a usted por visitar nuestra ciudad, lleve de nuestra parte un gran saludo a nuestros hermanos los venezolanos.</p> <p><b>SE:</b> igualmente gracias a usted profesor por tomarnos en cuenta en su trabajo, esperamos que su estadía en Medellín sea de gran provecho para usted.</p>	
--	--

**Cuadro Nro. 16. Elaboración propia (2015)**



Imagen 10.  
Llegando a la Alcaldía de Medellín, Antioquia



Imagen 11. Entrevista con funcionarias del gobierno de la Ciudad de Medellín



Imagen 12. Visitando una comuna

## **De lo empírico a lo sustantivo**

Luego de las entrevistas en profundidad a los actores sociales (arquitectos de estrategias) que dieron lugar a una serie de hallazgos, se procede a “extraer” de los llamados “códigos in vivo” los aportes que el actor social brinda a través de la conversación, y que el investigador considera de suma importancia para la construcción de las categorías, generándose incluso sub-categorías que ayudan a dimensionar cada una de ellas, para posteriormente agrupar en familias; con ello se facilita el tránsito entre la teoría sustantiva a la teoría formal. Es de hacer notar que este proceso de construcción de la teoría se incorporó la postura de los expertos (scouts), cuyo aporte revela aspectos novedosos a la investigación.

1.- Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “los que vivimos aquí en el estado pues tenemos un cupo de la gasolina mensual pudiéndose quedar sin cupo en el día 20, definitivamente es un problema crítico que estamos viviendo los tachirenses con el tema de la gasolina..., nunca hemos dado nada a cambio de votos”.</p> <p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “Yo creo que esa política, aunque es nacional, hay que reformarla. Debimos ser consultados. . El CHIP nos afecta y nosotros tenemos mucho que ofrecer en turismo.</p> <p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “La ciudad es un espacio donde participamos... Pero que muchas veces tienen un crecimiento sin ningún tipo de planificación, un crecimiento sin tomar en cuenta variables urbanas bien determinadas por la ley, comenzando un desarrollo que al final no lo es, donde se perjudica a la misma ciudadanía”.</p> <p><b>AS4: Carlos García:</b>  Siempre hemos tenido como premisa, desde el inicio de nuestra gestión, involucrar al ciudadano en la solución de sus problemas y en los tiempos específicos que vivimos los alcaldes en el país con más razón debemos tomar en cuenta al ciudadano..., y tener como apoyo al ciudadano es una gran ayuda para la gestión municipal para generar los cambios en la ciudad.</p>	<p>-Políticas públicas sin discriminación</p> <p>-Políticas públicas nacionales impuestas no fortalecen desarrollo local</p> <p>-Políticas públicas de planificación de la ciudad</p> <p>-Acciones de gobierno que involucren construcción de agenda pública para lo local</p> <p>-Identificación, interpretación y priorización de necesidades crecientes junto al ciudadano</p>	<i>Modelo autónomo de gestión de lo público desde la perspectiva local</i>	<p>-Visión ciudadana</p> <p>-Visión institucional</p>	<i>Sustentabilidad de gobierno</i>	<p>-Pluralidad, negociación y deliberación.</p> <p>- Mejor conocimiento de la problemática local.</p> <p>-Perspectiva de servicio.</p> <p>-Definición de objetivos, análisis e instrumentación de recursos institucionales.</p> <p>- Satisfacer diversidad de intereses.</p> <p>-Incorporación ciudadana. Complejidad de las relaciones. Creatividad.</p> <p>- Impactar positivamente el bienestar/calidad de vida del ciudadano en un ambiente de gobernanza</p> <p>-Articulación entre respuestas y necesidades.</p> <p>- Visionar la ciudad desde el diagnóstico sistemático de las comunidades.</p>

Cuadro Nro. 17. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

2.- Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout	
<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “los que vivimos aquí en el estado pues el ejercicio de gobernabilidad y gobernanza en nuestro municipio no ha sido en perfecta armonía, porque si no estaríamos cayendo a mentiras; pero hemos tratado convivir con el sistema que tenemos... Lo que nos ha impuesto el gobierno central; y si nosotros queremos que este municipio tenga un progreso debemos tener un mínimo de entendimiento con el resto de las autoridades. ”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Entendimiento</li> <li>-Ejercicio para la no confrontación</li> </ul>	<i>Oler a la comunidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Actores influyentes</li> <li>-Instituciones influyentes</li> </ul>	<i>Vinculación social</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Capacidad para escuchar comprender realidad.</li> <li>-No tecnocracia.</li> <li>-Deliberación pública</li> <li>-La acción unilateral es cada vez menos legítima.</li> <li>-Cultura asociativa” colectiva</li> </ul>	
<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “Cuando no hay críticas por parte de mi propio equipo, propicio reuniones con personas diferentes a mi posición política para ver que se dice o que aprendo de lo que no se está haciendo bien”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Búsqueda de interlocutores diferentes al entorno cercano</li> </ul>					
<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Revisarme continuamente, escuchar más, pelear menos. Los niveles de exigencia hay que modificarlos en beneficio de la gente y de la gestión”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Espacios para el reencuentro</li> </ul>					
<p><b>AS4: Carlos García:</b>  “Siendo un ejemplo para Venezuela en manejo de recursos y de una gerencia pública que resalta lo humano, y que intenta producir constantemente espacios de dialogo entre el gobierno local y la ciudadanía en el tema de los servicios públicos y la calidad de vida”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Diálogo entre el gobierno local y la ciudadanía</li> </ul>					

Cuadro Nro. 18. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

3.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “... creemos en la cooperación y si esta refleja un beneficio para la gente, allí siempre estaremos...La ausencia de coordinación entre gobiernos dificulta aún más esto. Si existiese un solo plan la cosa fuese distinta.”.</p> <p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “Cuando se habla de gestión pública se debe hablar de la concertación de los tres niveles nacionales desde la visión del poder..No hay ese verdadero enlace entre las instituciones que permita la coordinación y cooperación mutua, aquí cada quién por su lado...La inversión privada es importante, y queremos demostrar que el gobierno no es el ogro, que podemos trabajar tomados de la mano en una clara relación ganar-ganar, en condición de iguales. Y que el éxito del privado no lo absorbe el gobierno. Un co-administrador ayuda a la gestión de gobierno. De lo contrario seremos esclavos de nuestras propias obras.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cooperación Institucional</li> <li>-Necesidad de Coordinación y articulación</li> <li>-Concertación entre niveles de poder</li> <li>-Alianzas estratégicas con el empresariado</li> </ul>	<i>Asociación para construir identidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Reconocimiento Institucional</li> <li>-Reconocimiento Político</li> </ul>	<i>Legitimidad</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Legitimidad de acción gubernamental.</li> <li>-Buen Gobierno - Legitimidad - Gobernanza</li> <li>-Legitimar la gerencia pública.</li> </ul>

Cuadro Nro. 19. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

3.1.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Nosotros creemos que es necesaria una alianza estratégica productiva de calidad con las empresas, es necesario el capital..Organizarnos más. Enviar el mensaje del ejemplo para que esa gobernabilidad se dé. Desplazar el individualismo, el cual nos hace mucho daño. Combatir las perversiones personales.”.</p>	<p>-Alianzas estratégicas con el empresariado</p>	<p style="text-align: center;"><i>Asociación para construir identidad</i></p>	<p>-Reconocimiento Institucional</p>	<p style="text-align: center;"><i>Legitimidad</i></p>	<p>-Legitimidad de acción gubernamental.</p>
	<p><b>AS4: Carlos García:</b>  “Creo que en los tiempos que estamos gobernando los alcalde ameritan la incorporación de esa fórmula (Gobierno Local-Universidad-Empresa), lo cual es más que exitosa, nosotros en muchas áreas en las que no tenemos presupuesto para poder solucionar problemas nos hemos apoyado en la empresa privada, creemos que es un actor determinante y necesario...Hoy día incorporamos gente de todos los sectores pero con conocimiento de la responsabilidad que se asume, . Todos comparten la agenda de la ciudad.”.</p>	<p>Alianzas estratégicas en construcción de ciudad:  Gobierno Local- Universidad- Empresa</p>		<p>-Reconocimiento Político</p>		<p>-Buen Gobierno - Legitimidad - Gobernanza</p>

Continuación Cuadro Nro. 19. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

4.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “El principio de la alternabilidad política debe ser uno de los que prive en los cuadros de la sociedad local, porque si no hay alternabilidad no hay posibilidades de surgir nuevas generaciones, porque yo hoy no puedo practicar lo que he criticado. La sociedad política debe proponer soluciones más allá de lo simple, debe mirar hacia el futuro, proyectar y vender sus ideas de progreso con datos y resultados factibles.”.</p>	-Alternabilidad		-Pluralidad. -Libertades		Aceptación del otro-pluralidad.
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “...es necesario rescatar el papel de la autoridad, pero una autoridad democrática, dialógica, que escuche, que esté presente en las comunidades; ese es el nuevo paradigma”.</p>	-Rescate de la Autoridad democrática y dialógica				

Cuadro Nro. 20. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

5.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “...procuramos dar condiciones de trabajo optimas, mejoramos los espacios, cambiar hacia adentro..., se humanizo la sede de la alcaldía; luego vino organizar a nuestras comunidades..La gente quiere cambios en los factores políticos en la manera de gestionar lo público, que realmente se piense en crecer y desarrollar programas de sostenibilidad ambiental, educativo, empresarial; donde la calidad de vida actual no sacrifique a las generaciones futuras”.</p>	<p>-Conciencia Ciudadana</p> <p>-Humanización</p>	<p><i>Humanizar y dar sustentabilidad a la localidad.</i></p>	<p>Convivencia local</p> <p>(-Funcionarios públicos.</p> <p>-Ciudadanos)</p>	<p><i>Ética de la responsabilidad y convivencia local</i></p>	<p>-Sostenibilidad Socio-Política.</p> <p>-Sostenibilidad Urbana</p>
	<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “..nos lleva a desarrollar algo que lo teníamos completamente dormido como lo es activación de proyectos que también sean sustentables para la alcaldía como otro tipo de entrada de recursos distintas a las provenientes del gobierno central, así como alianzas estratégicas con el privado o sencillamente explotar la parte turística.”.</p>	<p>-Localidad sustentable.</p>				

Cuadro Nro. 21. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

5.1.- Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Creo que una de las primeras tareas es la desconcentración de los servicios públicos, andamos en la propuesta de una corporación de servicios públicos en alianza con algunas empresas...es decir servicios públicos humanizados.</p>	-Servicios públicos humanizados	<i>Humanizar y dar sustentabilidad a la localidad.</i>	Convivencia local	<i>Ética de la responsabilidad y convivencia local</i>	-Sostenibilidad Socio-Política.
<p><b>AS4: Carlos García:</b>  “hay varios aspectos necesarios en la que el municipio pueda involucrar, en no solo ver a la ciudad en el corto plazo sino en los próximos 20 años, en la que podemos comprometer a todos los habitantes del municipio, a un proyecto que trascienda los 4 años de nuestra gestión. Estamos trabajando en eso, sabemos que no lo lograremos de la noche a la mañana, pero si tendremos un proyecto de ciudad sustentable”.</p>	-Proyecto de ciudad sustentable		(-Funcionarios públicos. -Ciudadanos)		-Sostenibilidad Urbana

Continuación Cuadro Nro. 21. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

6.-

Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>            “pudiéramos decir que un 60% del municipio es dormitorio...Sin embargo, tenemos un plan de desarrollo industrial el cual impulsamos desde la alcaldía, tenemos en proyecto una ordenanza de incentivos fiscales...”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Plan de desarrollo industrial</li> <li>-Parque industrial</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><i>Plan estratégico del ecosistema local.</i></p>	<p>Valor de las alianzas</p>	<p style="text-align: center;"><i>Consenso</i></p>	<p>Proyecto de ciudad colectivamente formulado.</p>
<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>            “en nuestro municipio no se genera empleo, es una ciudad dormitorio, nos hace ver como un municipio parásito que en cierta forma depende de los recursos nacionales..Creo que perfeccionar la parte productiva del municipio será parte del secreto de éxito de nuestra gestión local, lo cual permita generar empleo y entradas adicionales al gobierno municipal.”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Proyectos productivos</li> <li>-Generación de empleo (Alianzas estratégicas con el privado)</li> </ul>				

Cuadro Nro. 22. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

6.1.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Lo de ser ciudad dormitorio nos ha hecho mucho daño, esto hace que los padres se vayan a Caracas, dejando a sus hijos a cargo del hogar.., un pueblo puede renacer con nuevas ideas y formas, honesto, buscamos el llamado municipio productivo.”.</p> <p><b>AS4: Carlos García:</b>  “La mayoría de las personas que viven en la ciudad vive de laborar en la universidad o en la administración pública, quedándose el turismo rezagado. Creemos que nosotros como gestión podemos fortalecer esa área. Estamos propiciando un encuentro entre ciudades turísticas para el intercambio de experiencias y conceptos que permitan este relanzamiento. ”.</p>	<p>-Municipio productivo</p> <p>-Encuentro entre localidades</p> <p>-Promoción de espacios</p>	<p><i>Plan estratégico del ecosistema local.</i></p>	<p>Valor de las alianzas</p>	<p><i>Consenso</i></p>	<p>Proyecto de ciudad colectivamente formulado.</p>

Continuación Cuadro Nro. 22. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

7.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “La comunidad se identifican con todos, el apoyo mutuo es una constante cuando se trata de situaciones que benefician al pueblo en sí... Tener claro cuáles pueden ser las potencialidades del municipio y de su gente. Conocer nuestra historia,”</p>	<p>-Gestión con visión de trascendencia compartida</p> <p>-Tierra con identidad: Historia / Tradición</p>	<p><i>Diseño y construcción de espacios alternativos para el desarrollo local.</i></p>	<p>Diagnostico situacional y desarrollo alternativo.</p>	<p><i>Identidad</i></p>	<p>-Responsabilidad para compartir y cooperar en la gestión.</p> <p>-Capacidad visionaria.</p> <p>-Modificación del hábitat y costumbres.</p>
	<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “En lo turístico debemos preservar lo tradicional pero sin desconectarnos del mundo. Para ello debemos dejar de ser pueblo para ser ciudad. Tenemos mucha concepción de pueblo. Es necesario relanzar al municipio como productor y turístico, y con todas las ventajas comparativas (clima, geografía, historia, atractivos turísticos) que se tienen podemos lograrlos. Podemos mostrar a la gente lo que tiene este municipio y que no lo tiene cualquier otro. Claro cada municipio tiene su identidad, únicas y especiales, pero lo más importante es sacarle el provecho necesario para su mismo beneficio”.</p>	<p>-Tierra con identidad: Historia / Tradición</p> <p>-Identidad Única/ especial</p>				

Cuadro Nro. 23. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

7.1

Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>            “Tenemos una ventaja enorme que nos va a caracterizar por ser un municipio competitivo y creo que dentro del ámbito del municipio productivo que es donde nosotros focalizamos nuestros esfuerzos para ir hacia allá”.</p>	-Trascendencia.	<p><i>Diseño y construcción de espacios alternativos para el desarrollo local.</i></p>	<p>Diagnostico situacional y desarrollo alternativo.</p>	<p><i>Identidad</i></p>	-Responsabilidad para compartir y cooperar en la gestión.
<p><b>AS4: Carlos García:</b>            “hemos tenido presente que la única forma de transformar la ciudad es que tenemos que cambiar los hábitos de los ciudadanos que integran la ciudad, y ellos deben participar activamente en las decisiones públicas; no podemos pensar en que el país tiene que cambiar si nosotros lo ciudadanos no lo hacemos desde la ciudad ”.</p>	-Transformación como norte -El cambio como utopía				-Capacidad visionaria.
					-Modificación del hábitat y costumbres.

Continuación Cuadro Nro. 23. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

8.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “Lo gobiernos tecnócratas terminan muy mal, porque se alejan de las necesidades de la gente. Se encierran en su tecnocracia y no les permite entender las necesidades del pueblo. Creo que si podemos garantizar en el tiempo esta calidad de vida, siempre y cuando los gobiernos que vengan después de mi podrán hacerlo si respetan el plan de desarrollo propuesto”</p>	-Calidad de vida asociada a un plan	<i>Localidad competitiva</i>	-Educación -Salud -Seguridad -Empleo -Vialidad -Movilidad -Ambiente	<i>Gestión</i>	Acción en procura de la calidad de vida.
	<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “...la única manera de superar los escollos que nos afectan a todos es siendo propulsores de ideas que ayuden a crecer como ciudadanos de ciudad, y no habitantes de una tierra sin identidad...”.</p>	-Propulsores de ideas para crecer				Pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas.
						Potencialidades de la localidad.

Cuadro Nro. 24. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

8.1.-

Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>            "...situación de impacto negativo de ser una localidad dormitorio es la escasa participación de la gente en los asuntos públicos, las ciudades dormitorios no son soluciones para la gente... No puede llamarse ciudad cuando los servicios están incompletos o no existen los básico...una ciudad debe garantizarles a los ciudadanos la dignidad que se merece en ese sentido, en materia de servicios. ”.</p>	-Calidad de vida asociado a los servicios públicos	<i>Localidad competitiva</i>	-Educación -Salud -Seguridad -Empleo -Vialidad -Movilidad -Ambiente	<i>Gestión</i>	Acción en procura de la calidad de vida.
<p><b>AS4: Carlos García:</b>            “creemos que es necesario poder transmitir el cambio que queremos para el país y que la ciudadanía observe quienes gobiernan diferente y comparen gestiones, si quiere vivir bien o mejor, o si prefieren que todo colapse”.</p>	-Servicios públicos impulsan ciudades		Pasar de ventajas comparativas a ventajas competitivas.		
					Potencialidades de la localidad.

Continuación Cuadro Nro. 24. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

9.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “...pienso que la descentralización ha sido el mecanismo a través del cual este estado se ha desarrollado, tal cual como lo tenemos hoy y la concentración de poder en la centralización es la que permite tener un sistema de salud pésimo en nuestro estado...”</p> <p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “...hay un error de distribución, eso por supuesto ya no se puede remediar dado que se si fusionan municipios se atenta contra la identidad del Lobatero, por ejemplo. Pero las consecuencias son visibles sobre todo en la parte presupuestaria, como ya te dije municipios pequeños con presupuestos cercanos o iguales al de los municipios grandes, esto nos lleva a la desigualdad en la atención de las necesidades.”</p>	<p>-Profundizar Descentralización político-territorial</p> <p>-No atentar contra la identidad del espacio territorial</p>	<p><i>Cierre de la brecha</i></p>	<p>-Reinvención de la organización</p> <p>-Gestión al alcance</p> <p>-Ciudad en redes</p>	<p><i>Apoyo Institucional</i></p>	<p>El saber y la potencialidad territorial.</p>

Cuadro Nro. 25. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

9.1.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Creo que una de las primeras tareas es la desconcentración de los servicios públicos.. ”.</p>	-Desconcentración		-Reinvención de la organización		El saber y la potencialidad territorial.
	<p><b>AS4: Carlos García:</b>  “Nuestro modelo cree en la descentralización, y que las alcaldías son el espacio institucional más cercano al ciudadano que le puede ayudar a resolver sus problemas y si no orientarlos a mejorarlos en su situación de momento. Pero, el gobierno nacional cree en un modelo centralizador, en las que nos han quitado competencias propias muy destacadas en la constitución actual; donde por otro lado se le han entregado recursos financieros a instancias paralelas que de paso ejecutan sin ningún tipo de control, sin rendirles cuentas a nadie”.</p>	-Descentralización administrativa de los servicios		-Gestión al alcance  -Ciudad en redes		
			<i>Cierre de la brecha</i>		<i>Apoyo Institucional</i>	

Continuación Cuadro Nro. 25. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

10.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “...Nosotros hemos tenido un éxito aquí en Michelena al involucrar a la gente en la toma de decisiones, nuestra fortaleza política es que nuestros vecinos, nuestros campesinos, nuestros sectores organizados, los gremios forman parte de lo que son las políticas públicas del municipio...conformamos una estructura de diseño de políticas públicas locales basada en la participación ciudadana, la cual está blindada con obras de envergadura y que invitan por sí sola a su sostenimiento en el tiempo en pro del desarrollo de Michelena. La praxis es hacer ciudad profesor, compartimos con la gente.”</p> <p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “...Comenzamos a elaborar todo un plan de visitas en cada aldea bajo la estrategia del llamado presupuesto participativo. En cierta forma empezamos a clasificar lo que más impacto daba y de las coincidencias de las comunidades, aunque son distantes entre sí se podía coincidir en muchas cosas...Mira yo te voy a confesar algo, el empoderamiento del poder en el pueblo fue una idea brillante del Presidente Chávez pero lamentablemente no fue acompañado por la formación. Comenzaron a depositar un dinero y la gente se alegró. Unos hicieron cosas importantes, otros dilapidaron, otros simplemente se los agarraron”.</p>	<p>-Fortalecer instancias de participación</p> <p>-Involucrar a la gente</p> <p>-Comunidades organizadas</p> <p>-Presupuesto participativo</p> <p>- Empoderamiento del ciudadano</p>	<p><i>Co-gestión de la agenda pública local</i></p>	<p>-Ciudadanos “educados”.</p> <p>Corresponsabilidad Social.</p> <p>-Soluciones colectivas.</p>	<p><i>Participación holística</i></p>	<p>-Interacción entre el mensaje y la respuesta.</p> <p>-Participación activa de los ciudadanos para conocer necesidades y oportunidades locales.</p> <p>-Actuación pluriactoral.</p> <p>-Enfoque participativo y solidario</p> <p>-Gerencia participativa</p>

Cuadro Nro. 26. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

10.1.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>            “Ese concepto de ciudad, ciudadanía y administración de la gestión pública no se cumple en el equilibrio requerido, si no que la administración de la gestión local se convirtió un simple pagador de sueldos...: La ciudad es un espacio donde participamos todos, hay una vida, un espacio, una cultura propia en la que conglomerados humanos se hacen participes en lo común y cotidiano. ”.</p>	<p>-Equilibrio: Ciudad, ciudadanía y administración de la gestión pública</p>	<p><i>Co-gestión de la agenda pública local</i></p>	<p>-Ciudadanos “educados”.</p>	<p><i>Participación holística</i></p>	<p>Interacción entre el mensaje y la respuesta.</p>
				<p>Corresponsabilidad Social.</p>		<p>Participación activa de los ciudadanos para conocer necesidades y oportunidades locales.</p>
	<p><b>AS4: Carlos García:</b>            “Nosotros antes de asumir la alcaldía durante unos dos años construimos un plan de gobierno, en la que no solo involucramos a las comunidades sino también a los actores sociales de cierta trascendencia en la ciudad; la ULA, los religiosos, los gremios, sindicatos, y los dirigentes comunitarios...Desde la dirección de participación ciudadana tenemos una dinámica de calle. Todos los días tenemos visitas casa por casa en diferentes parroquias. El alcalde con los concejales, y su equipo de trabajo hacen este trabajo en conjunto. Y eso también va acompañado de asambleas de vecinos en las diferentes comunidades, tenemos un promedio de 4 asambleas por semana. Eso le permite a la gente exponer directamente desde su comunidad sus necesidades y reclamos, y a nosotros tener mayor detalles de los problemas más importantes que pueden tener las comunidades</p>	<p>-Dinámica de calle</p> <p>-Acceso a la información pública.</p> <p>-Asociar el control a la confianza pública</p> <p>-Incorporación ciudadana</p>		<p>-Soluciones colectivas.</p>		<p>Actuación pluriactoral.</p> <p>Enfoque participativo y solidario</p> <p>Gerencia participativa</p>

Continuación Cuadro Nro. 26. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b>  “...Michelena no tenía plan de desarrollo, la alcaldía no tenía manuales de normas y procedimientos, tuvimos dificultades con las oficinas, un ambiente de trabajo totalmente hostil..y nosotros siempre hemos apostado por el cumplimiento de la legislación .”</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Cumplir con la norma establecida</li> <li>-Actualizar procesos y procedimientos</li> <li>La tecnocracia no es viable</li> </ul>	<i>Modernización y transformación organizacional</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Tecnología</li> <li>- Lineamientos precisos.</li> <li>- Parámetros flexibles.</li> <li>-Estructura auditable.</li> </ul>	<i>Procesos</i>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Discurso de transformación.</li> <li>-La administración local como sistema cooperativo</li> <li>-Automatización.</li> <li>-Redes.</li> <li>-Transparencia administrativa</li> </ul>
<p><b>AS2: Natalia Chacón:</b>  “...Es importante fortalecer al equipo mediante la delegación. Ser eficaces o ineptos es saber en qué situación de las dos estamos en ese momento. Combatir la burocracia es otra de nuestras prioridades, minimizar los trámites es una prioridad para la gestión. Dar la cara, así el problema deba resolverlo otro ente diferente a nosotros y explicárselo a la gente, acompañarlos en su reclamo colectivo. Tener la humildad de no defender lo indefendible. Ser leales a la institución”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Minimizar la burocracia</li> <li>-Simplificación</li> <li>-Rendición de cuentas</li> </ul>				

Cuadro Nro. 27. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

11.1.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “Creo que nuestro aporte está en el presupuesto, dejando de ser burocráticos, centralizados, ineficientes, demagogos, populistas para entrar en una nueva fase que permita prestar un servicio de calidad para la gente, como hacerlo? Con un sistema administrativo tecnificado, automatizado, eficiente, de menos impacto a nivel tributos y más equilibrado para el ciudadano. Trabajar para la ciudad no para lo interno. Cambiando los procesos administrativos a lo interno. El burócrata o se convierte en un sujeto eficiente o se tiene que ir...”.</p> <p><b>AS4: Carlos García:</b>  “Encontramos una alcaldía desorganizada, los procesos administrativos desactualizados y no ajustados muchos a las exigencias legales. Fuimos muy claros con los electores sobre las ideas de transformación que nos propusimos. En gestiones anteriores la alcaldía era una torta. Eso evitaba coordinación y articulación entre los directores porque cada uno representaba un sector, parcela o factor y no había objetivos comunes”.</p>	<p>-Automatización de procesos</p> <p>-Transparencia</p> <p>-Compromiso de gestión</p> <p>-Asociar el control a la confianza pública.</p>	<p><i>Modernización y transformación organizacional</i></p>	<p>-Tecnología</p> <p>- Lineamientos precisos.</p> <p>- Parámetros flexibles.</p> <p>-Estructura auditable.</p>	<p><i>Procesos</i></p>	<p>-Discurso de transformación.</p> <p>-La administración local como sistema cooperativo</p> <p>-Automatización.</p> <p>-Redes.</p> <p>-Transparencia administrativa</p>

Continuación Cuadro Nro. 27. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

12.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS1: Fernando Andrade:</b></p> <p>“...tenemos una escuela de formación de liderazgo político al dar ejemplo de que siempre nos hemos medido frente a otros cuadros políticos; la autonomía de las instancias es importante para que desarrollen sus proyectos y donde nuestro aporte es de cooperación y asesoría en caso de que así se requiera; sembrar conciencia en el equipo de directores y el resto de los trabajadores, donde la responsabilidad es un valor importante dentro de la administración de recursos, cuyo niveles de transparencia siempre deben ser óptimos; comunicando todo lo que se hace y cuánto cuesta todo; pensando siempre en trabajar en equipo..es un mensaje que debe estar sostenido bajo la base de la humildad, la verdad y la sinceridad, nuestro discurso siempre ha sido con la intención de conectarnos con la mayoría. ..”</p>	<p>-Todo funcionario / trabajador es un asesor</p> <p>-Optimizar la transparencia</p> <p>-Autonomía de las instancias</p> <p>-Sembrar conciencia</p>	<p>—<i>Actores sociales “educados” y con competencias para la gestión pública</i>—</p>	<p>- Desarrollo de las competencias</p> <p>- Formación ciudadana</p>	<p><i>Hacedores de ciudad</i></p>	<p>Incrementar el capital político (Liderazgo) y legitimidad del gestor-gerente.</p> <p>-Conocimiento e Identificación con lo local.</p> <p>-Perspectiva global</p> <p>-Competencias ante la gobernanza, el liderazgo y la gestión.</p> <p>-Visión prospectiva para planificar la gestión.</p>

Cuadro Nro. 28. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad



12.2.-	Citas textuales	Códigos extraídos	Categorías	Sub-Categorías	Familias	Visión del Scout
	<p><b>AS3: Carlos Rodríguez:</b>  “El alcalde debe saber de organización, incluso de filosofía de gestión, de corporación... Pienso que los atributos personales, la cultura que se posee son elementos importantes a considerar para generar confianza... Yo no delego la seguridad, no delego los servicios públicos, personalmente los atiendo. Es una forma de actuar, de ser... El servidor público debe estar a la orden de la ciudad cuando ella lo requiera. Ese es un nuevo concepto que estamos introduciendo en el sistema administrativo de la alcaldía de nuestro municipio. La administración debe responder por sí misma. El ejemplo es vital y constante para nosotros. Ante el más injusto de los reclamos, tú tienes que conservar tu condición de líder de una ciudad. Estamos para calmar el resentimiento, el dolor y las injusticias. Necesitamos un nuevo patrón de liderazgo en muchas partes, hay que reconciliar. La administración debe estar al servicio de la gente y no del funcionario”.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Filosofía de gestión</li> <li>-Política del ejemplo</li> <li>-Liderazgo. Conducta ejemplar</li> <li>-Trabajar para la ciudad</li> <li>-No Delegación</li> </ul>	<p>—<i>Actores sociales “educados” y con competencias para la gestión pública</i>—</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de las competencias</li> <li>- Formación ciudadana</li> </ul>	<p><i>Hacedores de ciudad</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Incrementar el capital político (Liderazgo) y legitimidad del gestor-gerente.</li> <li>-Conocimiento e Identificación con lo local.</li> <li>-Perspectiva global</li> <li>-Competencias ante la gobernanza, el liderazgo y la gestión.</li> <li>-Visión prospectiva para planificar la gestión.</li> </ul>

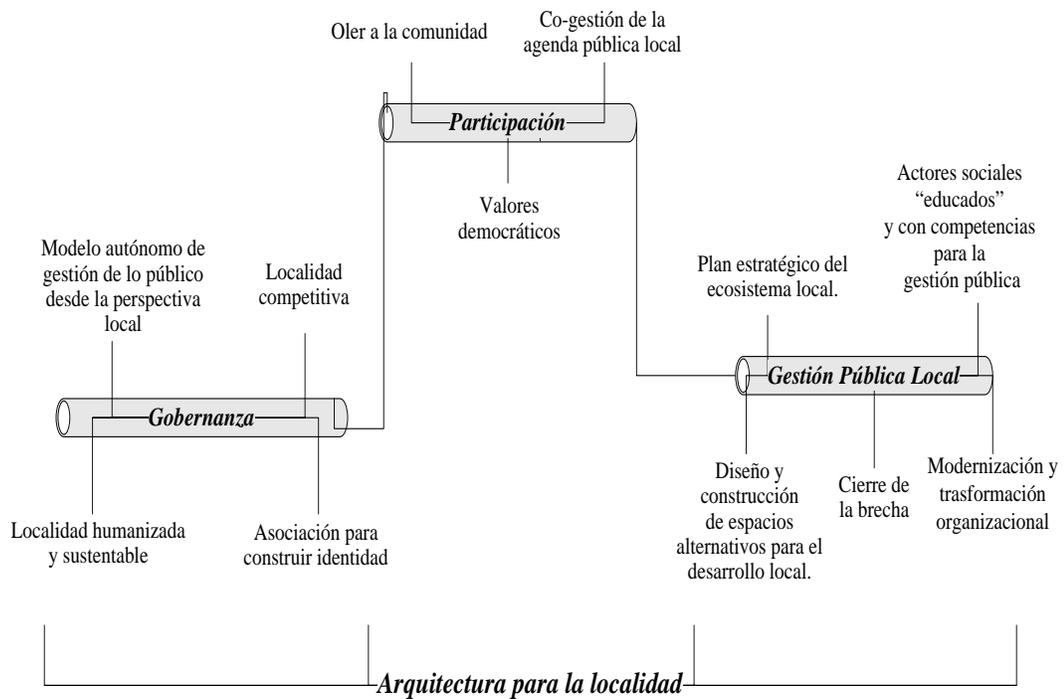
Continuación Cuadro Nro. 28. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

12.3.-

12.3.-	Códigos extraídos		Sub-Categorías	Visión del Scout
<p><b>AS4: Carlos García:</b>            “Este equipo de gobierno está representado por los mejores en sus áreas. Todos comparten la agenda de la ciudad...Los alcaldes debemos concentrar buena parte del esfuerzo en el tema de los ciudadanos porque ellos son los que construyen ciudadanía, no quedándose esta palabra en el papel de la constitución o cualquier otro documento. No todo se resuelve con lo presupuestario y económico, los buenos hábitos ciudadanos ayudan al crecimiento, las conductas hacen ciudad...El elemento innovador para nosotros es vital, porque con ello logramos en buena parte resolver situaciones ante la falta de presupuesto...Otro elemento importante es la recaudación exitosa del impuesto, dada la imagen de transparencia que proyectamos y que de alguna manera procuramos que nos fiscalicen periódicamente, para que sientan que lo pagan los ciudadanos se traduce casi de inmediato en mejoras de los servicios y en calidad de vida. Como gerente de una ciudad como Mérida nos ha tocado ser muy creativos en estos tiempos tormentosos, buscando mecanismos. Creo que con esos elementos perfectamente nos diferenciamos de otros gobiernos locales</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Transparencia proyectada en calidad de vida</li> <li>-Equipo de gestión construido por diversos actores</li> <li>-Equipo gerencial formado, preparado para toma de decisiones</li> <li>-Innovación como estrategia de gestión</li> </ul>	<p><i>Actores sociales “educados” y con competencias para la gestión pública</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desarrollo de las competencias</li> <li>- Formación ciudadana</li> </ul>	<p><i>Hacedores de ciudad</i></p>
				<p>Incrementar el capital político (Liderazgo) y legitimidad del gestor-gerente.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Conocimiento e Identificación con lo local.</li> <li>-Perspectiva global</li> <li>-Competencias ante la gobernanza, el liderazgo y la gestión.</li> <li>-Visión prospectiva para planificar la gestión.</li> </ul>

Continuación Cuadro Nro. 28. Fuente: Vegas 2014 a partir de entrevistas en profundidad

La grafica número 3, muestra un resumen sobre las dimensiones estudiadas – gestión pública local, gobernanza y participación- y de las categorías que surgieron producto del análisis y la interpretación del discurso de los actores sociales; en el siguiente capítulo número 4, se muestran las respectivas familias, así como las principales premisas desde la visión de los scouts (expertos).



Grafica Nro. 3. Fuente: Vegas 2015 a partir de entrevistas en profundidad

## CAPÍTULO V

### ARQUITECTURA PARA LA LOCALIDAD

Arquitectura para la localidad representa, en esta investigación de perspectiva cualitativa, un modo de diseño del ecosistema local (municipal) original y válido para la administración pública dentro de este contexto espacial, donde se destaca la estrategia de análisis de información y datos mediante la llamada teoría fundamentada, en la que los hallazgos encontrados permite –mostrados a lo largo del capítulo anterior- reflexionar sobre los alcances e impacto que bien pudieran tener los aspectos que se señalan como determinantes para una buena gestión pública local.

Se respetan todas las posturas y criterios, sin embargo la interpretación de los resultados hace pensar que las coincidencias son una buena referencia en cuanto a lo que significa ser responsables de la buena administración de los recursos y de los espacios de convivencia; por otro lado, se encuentran hallazgos/elementos que invitan a los actores sociales al debate público y a *mirarse a través de un cristal como espejo* para recobrar la confianza y el sentido de pertenencia por lo local; donde es necesario *escuchar las voces de los mudos o de los que no se expresan* en la elaboración de una agenda pública local que se precie focalizada en la calidad de vida y de servicios eficientes; por último la necesidad de una gestión pública con propuestas de *acortar distancias* en el servir a la sociedad, ser partícipes del ejercicio ciudadano y vivir lo local.

#### **Desandando el camino de la localidad (epistemología de lo encontrado)**

En las siguientes páginas se muestra una estructura que permite visualizar el aporte de la teoría *arquitectura para la localidad*, diseñada por el investigador, en la

que se destacan argumentos válidos y cónsonos con la realidad actual de la gestión pública local en Venezuela; para ello se presentan las dimensiones por las cuales este trabajo de investigación gravitó a lo largo de su composición como lo son gestión pública local, gobernanza y participación; en cada caso se da un acercamiento bajo el aspecto situacional, contenido semántico, principales referentes teóricos; visión de los scouts según la dimensión; parte del discurso de los arquitectos de estrategias; definición de las categorías formuladas y a la familia que pertenecen; también se presenta en conjunto la visión de los expertos (scouts) y el discurso de los actores sociales (arquitectos de estrategias) de manera discursiva; por último, se despliega una síntesis hermenéutica sobre las posturas de estos *scouts* y *arquitectos de estrategias*; por su parte el investigador propone, luego de un análisis estratégico exhaustivo, una definición soportándose en la relación/interconexión dada por las diferentes variables (hallazgos) encontradas y que se entrelazan en el mismo sistema, adicionándose el hecho de tomar en cuenta los símbolos que aportan los espacios locales, según su singularidad.

Por último, se presenta el zumo de lo encontrado, que no es más que las conclusiones a las que llega el investigador, y por supuesto una propuesta que se brinda para el debate, cuya orientación final es mejorar los niveles de eficiencia de la gestión pública local, mediante mecanismos idóneos de gobernanza y participación.

#### **A.- Gestión pública local**

La administración pública local en Venezuela siempre ha sido considerada como la instancia más cercana a los ciudadanos; así lo plantea la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-99), y cualquier otra ley que se vincule con este nivel de gobierno. Ahora bien, esta cercanía propuesta desde lo constitucional debe de ser aprovechada para que los problemas más simples

vinculados a los servicios públicos puedan ser resueltos con la prioridad requerida; así como el de elaborar políticas públicas locales efectivas, o de muy alto impacto. En la exposición de motivos de la CRBV-99 se establece que el poder público está compuesto en el siguiente orden: Poder Público Municipal, Poder Público Estatal y Poder Público Nacional, esto en clara referencia a la importancia que se le brinda al ámbito municipal, dada –repetimos- su cercanía con la base social; esto por supuesto puede aumentar la capacidad de respuestas que tienen los gobiernos locales de poder asumir compromisos más allá de lo que el presupuesto les permite, así como también de poder generar planes integrales que viabilicen una calidad de vida sustentada en servicios públicos eficientes.

La posibilidad de que los municipios puedan elaborar sus propias leyes, siempre está latente; interesante sería poder ver esa situación, y el impacto que generaría, sería un beneficio de alto impacto en lo social en términos de desarrollo y de sustentabilidad, sobre todo en la formulación de las políticas públicas locales y de su autonomía para reorganizarse.

Veamos los elementos semánticos y discursivos de los principales exponentes de la administración pública, así como el de su evolución gracias a la transformación/modernización del Estado mismo, al este incorporar nuevos elementos (políticas y estrategias) que conllevan a la satisfacción de las necesidades – cada vez más complejas- ciudadanas, así como el de nuevas obligaciones institucionales que justifican de su existencia; además se muestran referentes que ilustran el desplazamiento de la gestión pública dentro de las teorías propias que dan sentido a la administración pública.

### *Contenido semántico y discursivo*

Drucker (1987) expone que el término gestión pública tiene sus raíces en el ejército, universidades y de las instituciones públicas. Nace con la palabra Management, teniendo tres traducciones básicas: gestión pública, gerencia pública y dirección pública. Simboliza el brazo ejecutor del gobierno –en cualquiera de sus instancias- en la instrumentación de políticas públicas que viabilizan calidad de vida para la sociedad, y por ende la necesidad de incorporar estrategias que promuevan su modernización y transformación según las necesidades de su entorno.

#### *Administración pública tradicional: principales exponentes*

Charles-Jean Bonnin (Principios de administración, 1812)	“La administración no es mas que el gobierno considerado en su acción pormenorizada para la ejecución de las leyes en cada parte del territorio”.	Alexanddre Franchoise Vivien (Etudes administratives, 1845)	“La política es la dirección moral de los intereses generales de la nación; por su lado la administración consiste principalmente en la provisión de servicios públicos”	Wilhem Frederich Hegel (Citado por Guerrero en Teoría de la administración pública, 1984)	“el cumplimiento de las decisión y la aplicación de las resoluciones del soberano; en general el desarrollo y vigencia de lo ya decidido, de las leyes, de las disposiciones generales, etc,etc.”
Lorenz Von Stein (Citado por Guerrero en Teoría de la administración pública, 1984)	“Esta actividad propia del Estado que tiene lugar mediante órganos estatales y constituye, por tanto, la vida propiamente exterior de Estado, es lo que se llama administración del Estado”.	Johann K. Bluntschli (Derecho público internacional, 1876)	“La administración se opone también a la política, esta comprende entonces la alta dirección general del estado,...la una es la misión del hombre de estado; la otra de los funcionarios técnicos”	Manuel Colmeiro (El derecho administrativo español, 1850)	“...la administración pura es el conjunto de principios y reglas que determinan las relaciones entre el estado y sus miembros”
Woodrow Wilson. (Public administration, 1887)	“...debe haber una ciencia de la administración que trate de enderezar los caminos del gobierno”.	Frank J. Goodnow (Politics and Administration: A study un government, 1900)	“...es una doctrina que desea mantener fuera de los asuntos de las oficinas administrativas a los oficiales electos”	Max Weber (Economía y sociedad, 1986)	“La administración burocrática pura, o sea la administración burocrática-monocratica, atendida al expediente, es a tenor de toda experiencia la forma mas racional de ejercer una dominación;...”

**Cuadro Nro. 29. Fuente: Elaboración propia (2015)**

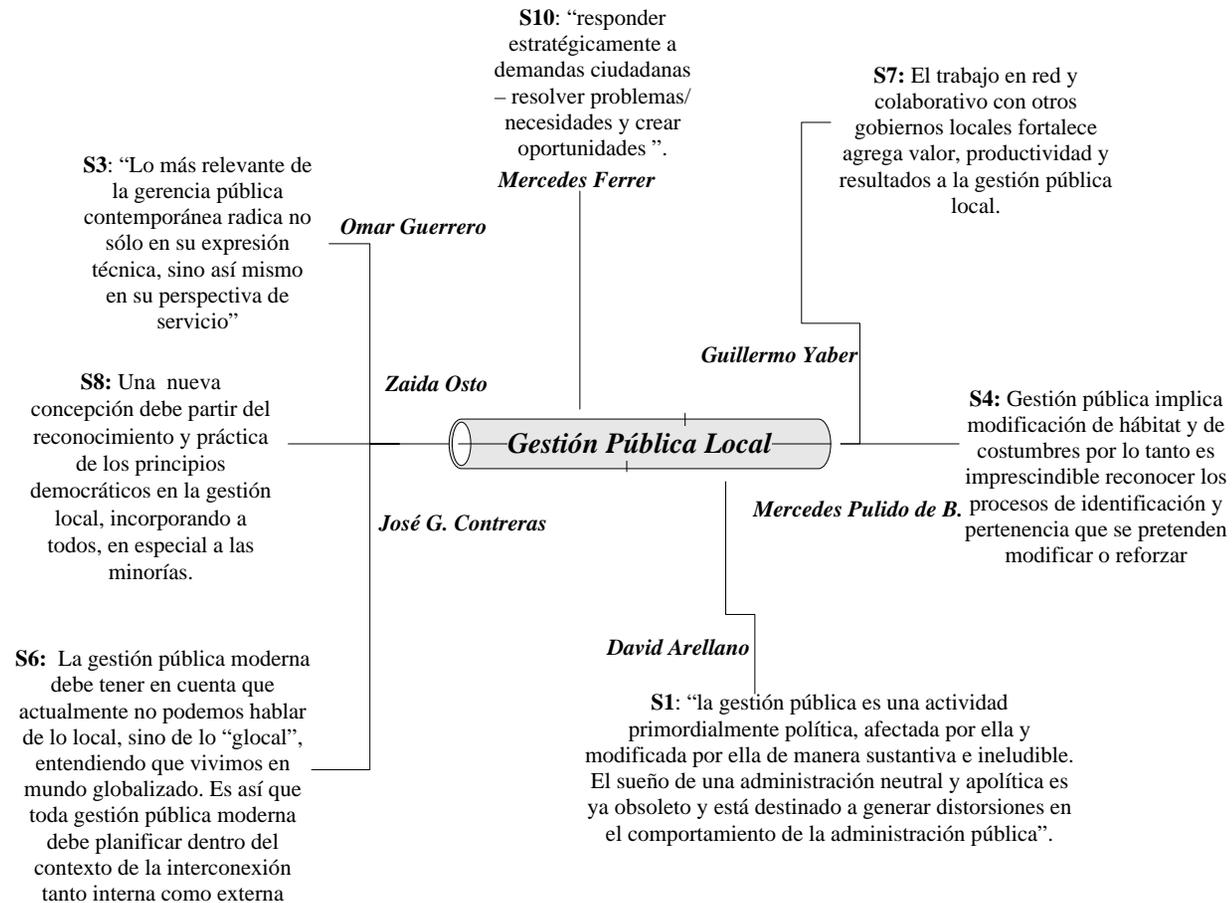
## *Contenido semántico y discursivo*

### *Desplazamiento de la gestión pública en las teorías de la administración pública*

<p>B. Guy Peters y Vicent Wrighth (políticas públicas y administración, 2001)</p>	<p>“las prácticas de la administración pública tradicional han ido cayendo bajo ataques crecientes de los economistas neoliberales...”.</p>	<p>Garzon y Overman (Citado por Fred Thomsomp en Defining the New Public Management, 1997)</p>	<p>“Una focalización en las funciones gerenciales, mas que en valores sociales y conflictos entre burocracia y democracia.”</p>	<p>Christensen y Laegreid (La nueva administración pública),</p>	<p>“...es uno de carácter híbrido, que combina la teoría de la organización económica y con la teoría de la gerencia..., es una espada de dos filos.”</p>
<p>Omar Guerrero (Del Estado gerencial al estado cívico, 1999)</p>	<p>La NGP “al promover la transformación radical del gobierno hacia un concepto de firma privada competitiva...,supone la separación entre política y administración, una radical despolitización del Estado y el desplazamiento del foco de implementabilidad desde la policy hacia el manejo.</p>	<p>Centro Latinoamericano para el Desarrollo-CLAD (Una Nueva Gestión Pública para América Latina, 1998)</p>	<p>El CLAD propone una nueva burocracia, y no el fin de la burocracia. Con nuevos estímulos en el ambiente de trabajo, dado el modelo gerencial de gestión, los funcionarios se volverán más autónomos y responsables (empowerment) y no serán piezas de un engranaje sin vida.</p>	<p>Christopher Hood (A Public Management for All Seasons?, 1991)</p> <p>Peter Aucoin (Reforma Administrativa,)</p>	<p>La Nueva Gestión Pública “es un matrimonio entre el Nuevo Institucionalismo y la gerencia profesional”</p> <p>En la NGP “las políticas están delimitadas por unos pocos valores centrales, gozando los gestores operativos de autonomía para decidir sobre cualquier aspecto”</p>
<p>David Osborne y Ted Gaebler (La reinvencion del gobierno, 1994)</p>	<p>En la reinvencción del gobierno es “...mejor llevar el timón que remar..., se necesita menos gobierno pero mas gestión de gobierno...Dar libertad a los responsables políticos para que busquen los proveedores de servicios mas eficientes del mercado, les ayudara extraer lo máximo posible de cada uno de ellos.”</p>		<p>David Osborne y Plastrik (La reduccion de la burocarcia. Cinco estartegias para reinventar el gobierno, 1998)</p>	<p>La práctica de la reinvencción del gobierno “Ayuda a que tantos los cargos electos como los de designación política se centren en la dirección (en la decisión política) y deja mayor libertad a los gestores para centrarse en el desempeño.”</p>	

Cuadro Nro. 30. Fuente: Elaboración propia (2015)

## Visión de SCOUTS

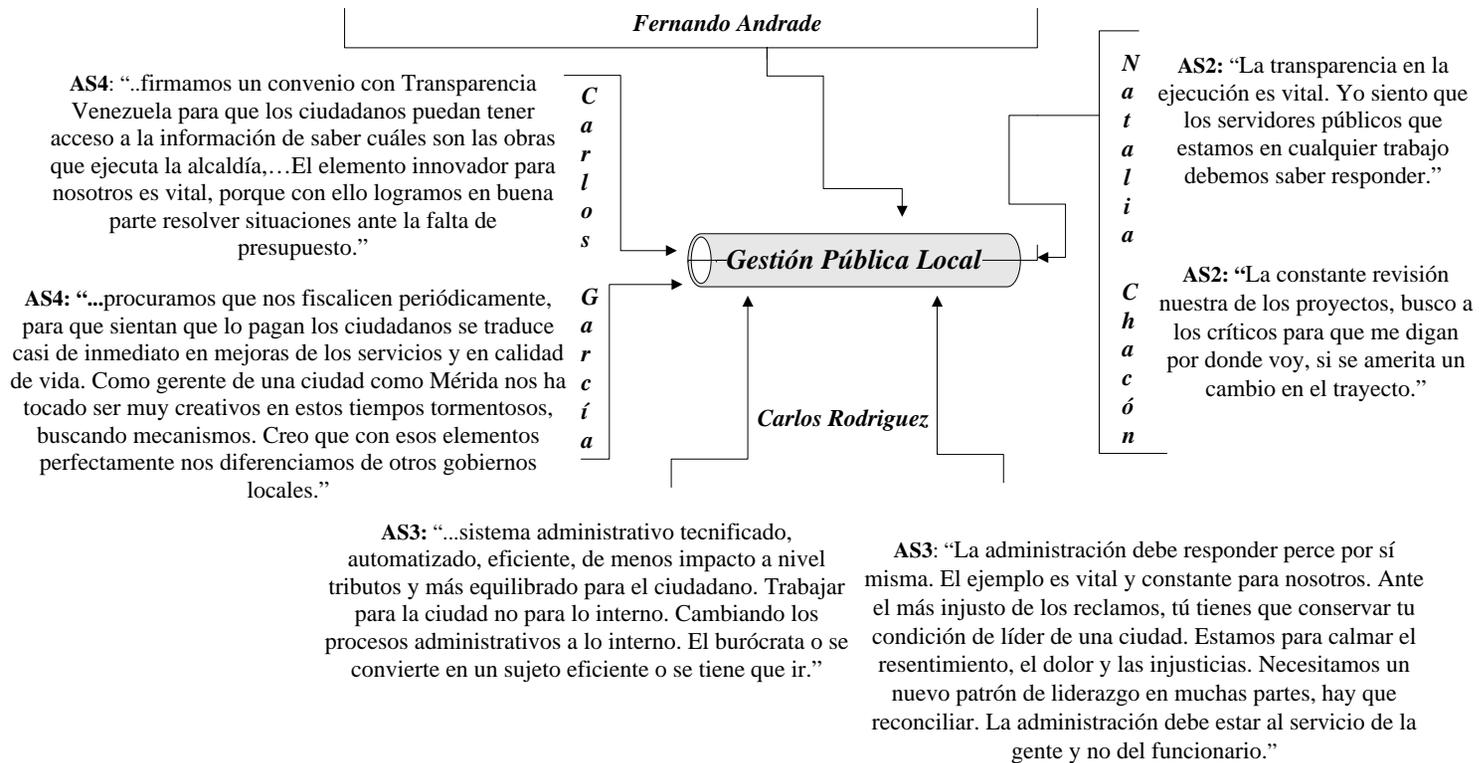


Grafica Nro. 4. Fuente: Elaboración propia (2015)

**Discurso de los arquitectos de estrategias**

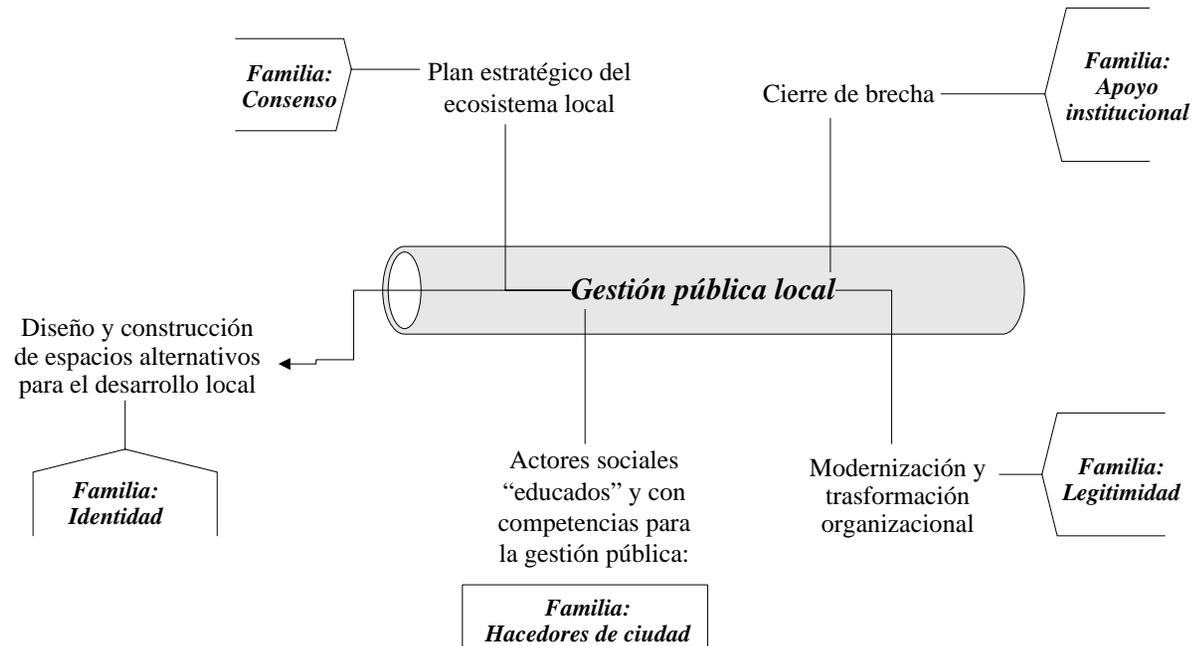
**AS1:** "...en Michelena tenemos una buena gerencia municipal. Hemos utilizado la mística. Parte del buen gobierno es conocer las necesidades y estar convencido de que el gobierno es un mecanismo a través del cual podemos servir, gestionar y poder avanzar en gestión social..."

**AS1:** "...la autonomía de las instancias es importante para que desarrollen sus proyectos y donde nuestro aporte es de cooperación y asesoría en caso de que así se requiera; sembrar conciencia en el equipo de directores y el resto de los trabajadores, donde la responsabilidad es un valor importante dentro de la administración de recursos, cuyo niveles de transparencia siempre deben ser óptimos."



Grafica Nro. 5. Fuente: Elaboración propia (2015)

### *Categorías y familias asociadas a la gestión pública local*



Grafica Nro. 6. Fuente: Elaboración propia (2015)

### *Gestión pública local según la visión de los scouts (expertos)*

Para Guerrero “lo más relevante de la gerencia pública contemporánea radica no sólo en su expresión técnica, sino así mismo en su perspectiva de servicio, responder estratégicamente a demandas ciudadanas – resolver problemas/necesidades y crear oportunidades”. Yaber agrega que “el trabajo en red y colaborativo con otros gobiernos locales fortalece, agrega valor, productividad y resultados a la gestión pública local”.

Briceño considera que “gestión pública implica modificación de hábitat y de costumbres por lo tanto es imprescindible reconocer los procesos de identificación y pertenencia que se pretenden modificar o reforzar; Arellano resalta que “la gestión pública es una actividad primordialmente política, afectada por ella y modificada por ella de manera sustantiva e ineludible. El sueño de una administración neutral y apolítica es ya obsoleto y está destinado a generar distorsiones en el comportamiento de la administración pública”.

Según Contreras “la gestión pública moderna debe tener en cuenta que actualmente no podemos hablar de lo local, sino de lo “glocal”, entendiendo que vivimos en mundo globalizado. Es así que toda gestión pública moderna debe planificar dentro del contexto de la interconexión tanto interna como externa”. Para Urriola “una nueva concepción debe partir del reconocimiento y práctica de los principios democráticos en la gestión local, incorporando a todos, en especial a las minorías”.

*Gestión pública local según el discurso de los arquitectos de estrategias (actores sociales)*

Para el Alcalde del municipio Michelena (Estado Táchira), Fernando Andrade “la autonomía de las instancias es importante para que desarrollen sus proyectos y donde nuestro aporte es de cooperación y asesoría en caso de que así se requiera; sembrar conciencia en el equipo de directores y el resto de los trabajadores, donde la responsabilidad es un valor importante dentro de la administración de recursos, cuyo niveles de transparencia siempre deben ser óptimos; comunicando todo lo que se hace y cuánto cuesta todo; pensando siempre en trabajar en equipo; conformamos una estructura de diseño de políticas públicas locales basada en la participación ciudadana” (entrevista en profundidad).

Según la Alcaldesa del municipio Lobatera (Estado Táchira), Natalia Chacón, “la constante revisión nuestra de los proyectos, busco a los críticos para que me digan por donde voy, si se amerita un cambio en el trayecto. Más que en funcionarios públicos, yo he formado funcionarios que tengan visión social, que les duela la alcaldía, conexión verdadera con la comunidad, de identidad no solo política, demostrar ser diferentes. El seguimiento interno de la gestión es constante. Cuando no hay críticas por parte de mi propio equipo, propicio reuniones con personas diferentes a mi posición política para ver que se dice o que aprendo de lo que no se está haciendo bien. Es importante fortalecer al equipo mediante la delegación. Combatir la burocracia es otra de nuestras prioridades, minimizar los trámites es una prioridad para la gestión. Dar la cara, así el problema deba resolverlo otro ente diferente a nosotros y explicárselo a la gente, acompañarlos en su reclamo colectivo” (entrevista en profundidad).

El Alcalde del municipio Independencia (Estado Miranda), Carlos Rodríguez, resalta la necesidad de “un sistema administrativo tecnificado, automatizado, eficiente, de menos impacto a nivel de tributos y más equilibrado para el ciudadano. Trabajar para la ciudad no para lo interno. Cambiando los procesos administrativos a lo interno. El burócrata o se convierte en un sujeto eficiente o se tiene que ir. El servidor público debe estar a la orden de la ciudad cuando ella lo requiera. Ese es un nuevo concepto que estamos introduciendo en el sistema administrativo de la alcaldía de nuestro municipio. La administración debe responder *perce*” (entrevista en profundidad).

Carlos García, Alcalde del municipio Libertador, Mérida (Estado Mérida), destaca que “el elemento innovador para nosotros es vital, porque con ello logramos en buena parte resolver situaciones ante la falta de presupuesto. Lo educativo, por estar la ULA en la ciudad nos ayuda el conocimiento generado en las cátedras; por primera vez en mucho tiempo siente a la alcaldía y a la universidad trabajando de la mano, con frecuencia tenemos mesas de trabajo con decanos y directores de la gestión rectoral para mantener esa simbiosis en perfecto estado. Involucrar sin distinción a los habitantes en las ideas para la ciudad; que sientan que el proyecto de ciudad es de los merideños y no de una imposición personal o partidista, por sí misma” (entrevista en profundidad).

*En conclusión... Gestión pública local: Acortando distancias*

*Acortando distancias* debe ser la visión y el discurso de quienes asumen la responsabilidad de dirigir los destinos de la localidad, incorporando liderazgo y un equipo interdisciplinario formado para el ejercicio de la gestión pública; mostrando sensibilidad social ante los problemas estructurales y necesidades más básicas de la

sociedad, aportando soluciones integrales mediante herramientas gerenciales que permitan elevar el nivel de calidad de vida y de sostenibilidad de la localidad; permanentemente con una agenda comprometida con políticas incluyentes y servicios públicos competitivos vinculados al crecimiento y desarrollo de lo local, permitiendo enseñar cómo hacer del buen uso de los recursos públicos, sin dejar de lado la participación, en buena pro, de quienes son los más beneficiados de la acción pública.

Al igual que en las anteriores dimensiones, vemos una síntesis hermenéutica de los expertos y actores sociales referidos a la gestión pública local:

- *Visión de los scouts (expertos)*. Los expertos ven la gestión pública como un instrumento de gobierno que permite acortar espacios entre el ciudadano y la autoridad gubernamental, siendo el puente conductor, en ambos sentidos, de demandas sociales y ofertas de políticas públicas en la que las estrategias que se utilizan para abordar y dar respuestas a las peticiones juegan un papel importante al momento del ejercicio de la administración de los recursos.
- *Discurso arquitectos de estrategias (actores sociales)*. La gestión pública para los actores sociales es una estructura diseñada para resolver situaciones complejas que afectan a la ciudadanía, y que por sus propios medios no puede hacer. Su conducta está basada bajo dos vertientes: lo político y lo gerencial; en el primer caso asumir posiciones de liderazgo social, y en el segundo como instrumento de buen gobierno como proyección de lo local.
- Para este investigador la gestión pública local “es la acción política y gerencial del gobierno municipal, soportada por técnicas modernas de administración, cuyo objetivo es procurar espacios de conciencia social entre

la ciudadanía y el gobierno para el diseño conjunto de la localidad, así como orientar sus capacidades y estrategias en pro de una calidad de vida en armonía con el ecosistema local.”

La gestión pública local siempre ha requerido mayor atención por parte del Estado, incluso más grado de autonomía; no solo para ejecutar su presupuesto, sino para pensar y crear nuevos espacios alternativos vinculados a un desarrollo cónsono, ordenado y sustentable. Esta atención no es por el solo hecho de ser la instancia más cercana al ciudadano, sino por lo que representa en términos de localidad; desde allí nacen los grandes problemas, producto del deterioro creciente del núcleo que sustenta a la sociedad misma, como lo es la familia y todo lo que significa la ausencia de políticas integrales para su desarrollo y aporte a su propio contexto. Es imperante focalizar las dificultades de la comunidad, preguntarse siempre: porque y cómo nacen los problemas? Debe ser una prioridad enseñar a las comunidades a evitar que los problemas sociales se presenten por falta de información o formación ciudadana, así como de gestionar sus inquietudes y participar en el diseño de la agenda pública; además, procurar concientizar, por la vía de la colaboración y la contribución, el respeto por el ecosistema local que se comparte; como bien dice Giner (1999: 54): “... aquello que puede hacer la ciudad no debe de hacerlo el Estado, o aquello que puede hacer una región, no debe hacerlo el Estado”.

## **B.- Gobernanza**

La gestión pública en Venezuela requiere siempre del compromiso por parte de los actores políticos y sociales que hacen vida en el ámbito local, en la que la eficiencia en el manejo de los recursos debe ser una constante por parte de la administración municipal, así como el de robustecer el sentido de contribución para

mejorar los espacios públicos del debate, de las alianzas estratégicas y de relaciones emergentes que contribuyan en construir una visión única de la localidad, con niveles aceptables de una gobernanza focalizada en un plan integral que eduque a las generaciones emergentes sobre la responsabilidad social y ciudadana frente al ecosistema local.

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-99) establece cual es el tipo de gobernanza que se debe ejercitar en cada una de las instancias del poder público; en el caso de la municipal, es necesario preparar a todas las instancias involucradas para que el diseño de las políticas públicas siempre sean debatidas, aprobadas y posteriormente fiscalizadas por los mismos actores sociales, influyentes o no. Este ejercicio de alianzas estratégicas para la co-gestión local está sustentado en la CRBV-99 en su artículo 182, en la que se establece la composición del Consejo Local de Planificación de Políticas Públicas, como la máxima instancia institucional para el diseño de las políticas públicas locales.

Al igual que la temática anterior (gestión pública), se presenta el contenido semántico y discursivo que dan los principales exponentes sobre la gobernanza, si como la postura de los scouts (expertos) y la experiencia vivida por los arquitectos de estrategias (actores sociales: Alcaldes):

### **Contenido semántico y discursivo**

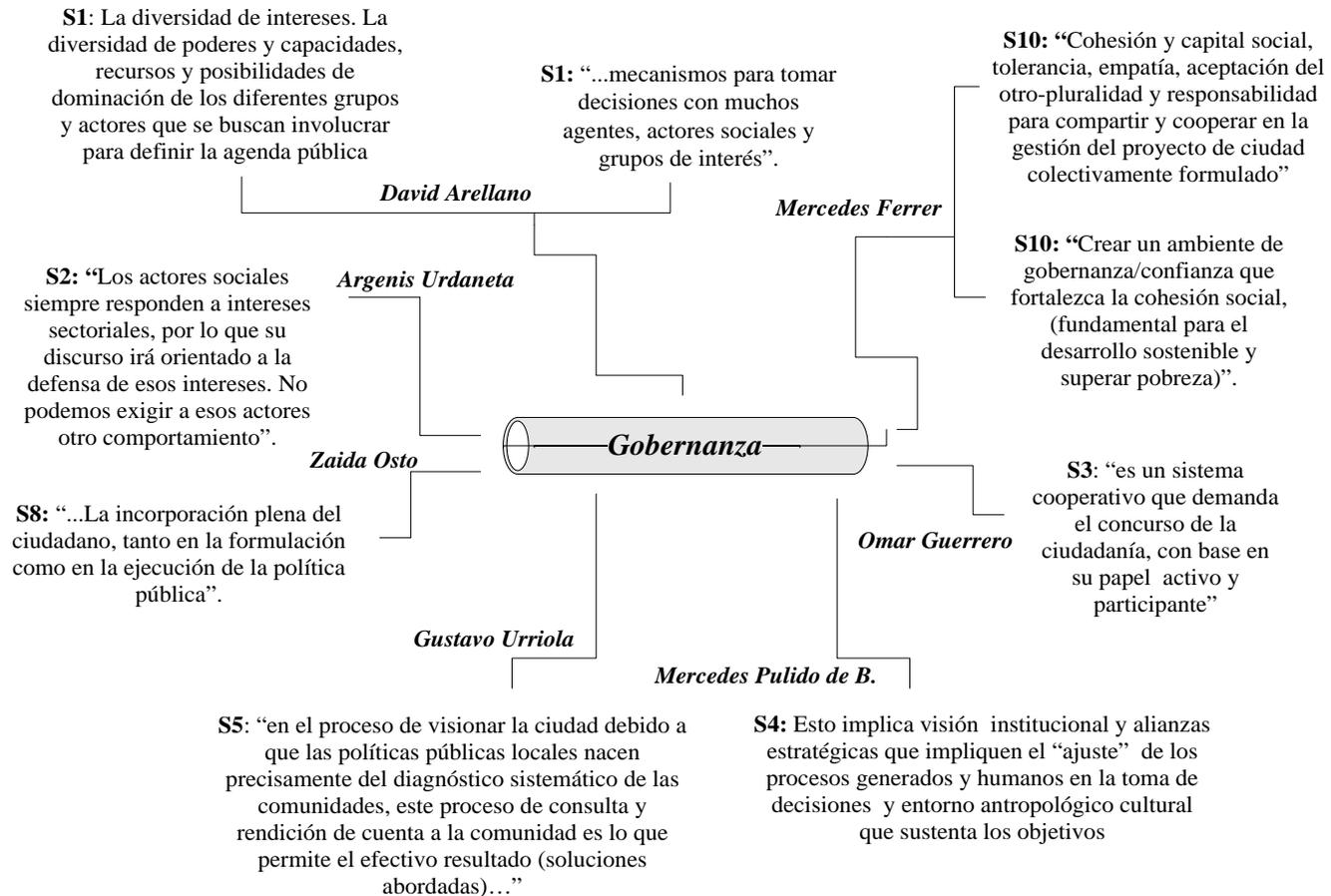
Proviene del griego κυβερνάω kybernan (dirigir, conducir). En algunos casos se asocia con gobernabilidad, pero dependerá del enfoque de quien intente describir las intenciones de la gobernabilidad y en el espacio en el cual se quiera generar el debate. Para el Diccionario de la Real Academia significa “Arte o manera de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado de la economía”

### **La gobernanza y su propuesta de interconexión**

Organización de las Naciones Unidas-ONU, 1995.	“...se refiere a la manera en que el poder legítimo se ejerce en relación con la sociedad y para el bien común...La sociedad no es regida únicamente por el gobierno, sino que este es parte de una red compleja de interacciones entre instituciones y grupos.”	Centro Latinoamericano para el Desarrollo-CLAD (Una Nueva Gestión Pública para América Latina, 1998)	“El éxito de los cambios institucionales orientados hacia el modelo gerencial depende, en primer término, de la formulación de reglas generales y claras, que modifiquen los incentivos para la actuación de los actores, lo que, en suma, se constituiría en un nuevo contrato entre los políticos, los funcionarios públicos y la sociedad.”	Comisión de las Comunidades Europeas (Documento La gobernanza europea: un libro blanco, 2001)	“Designa las normas, procesos y comportamiento que influyen en el ejercicio de los poderes en el ámbito europeo, especialmente desde el punto de vista de la apertura, la participación, la responsabilidad, la eficacia y la coherencia.”
Adrian Leftwich (Governance, democracy and development in the Third World,1993)	“...hace referencia a las estructuras de las relaciones políticas y, fundamentalmente, económicas, y a las reglas por las cuales se gobierna la vida productiva y distributiva de una sociedad.”	Joan Prats Cátala (Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano, 2001)	“...puede verse como la pauta o estructura que emerge en un sistema sociopolítico como el resultado conjunto de los esfuerzos de interacción de todos los actores intervinientes”	Renate Mayntz (Nuevos desafíos de la teoría de Governance, 2000)	“Nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico y caracterizado por un mayor grado de cooperación y por la interacción entre el estado y los actores no estatales al interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado.”

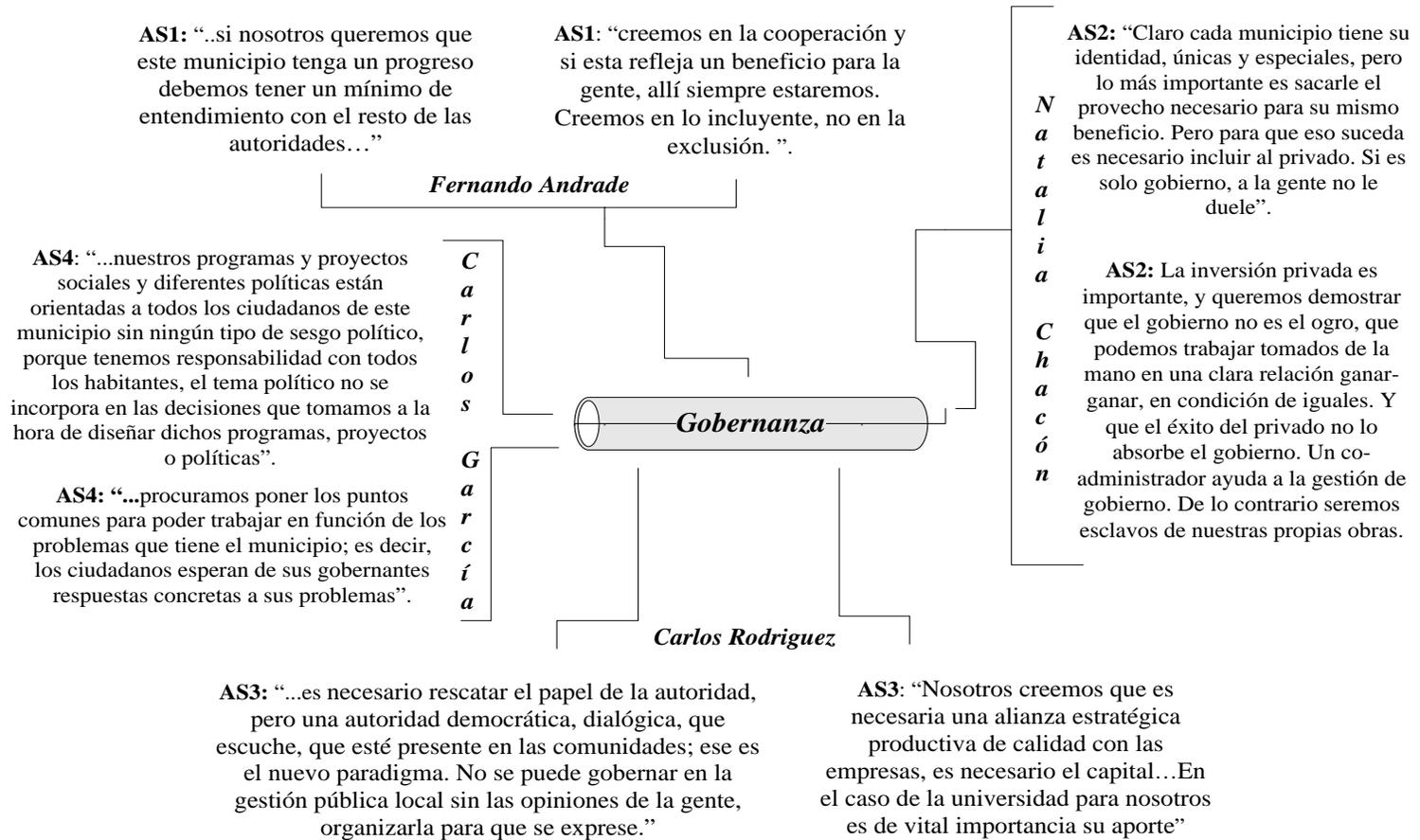
**Cuadro Nro. 31. Fuente: Elaboración propia (2015)**

## *Visión de SCOUTS*



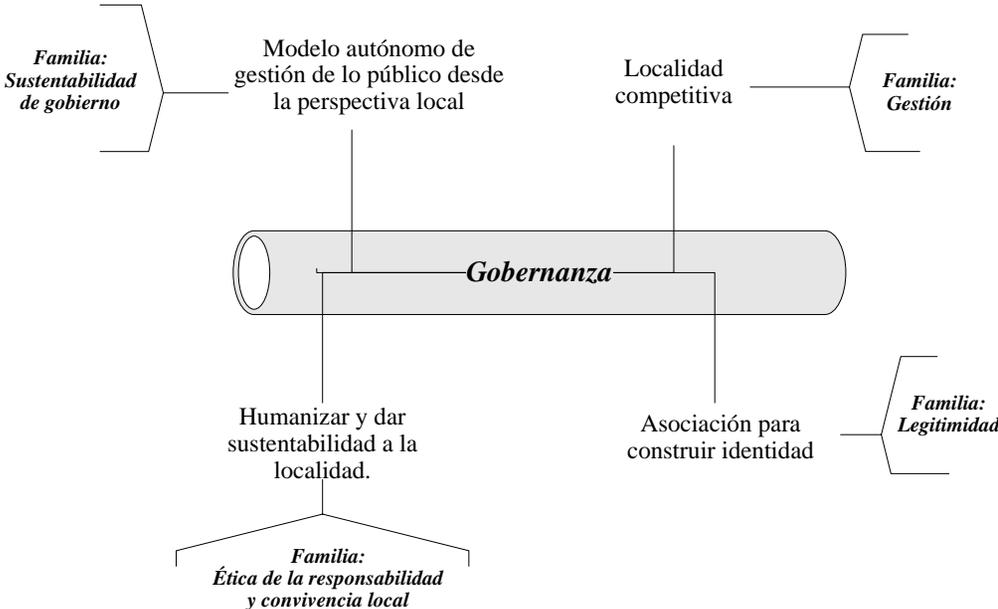
**Grafica Nro. 7. Fuente: Elaboración propia (2015)**

**Discurso de los arquitectos de estrategias**



Grafica Nro. 8. Fuente: Elaboración propia (2015)

*Categorías y familias asociadas a la gobernanza*



Grafica Nro. 9. Fuente: Elaboración propia (2015)

### *Gobernanza según la visión de los scouts (expertos)*

Arellano asume que “la gobernanza representa una diversidad de intereses, de poderes y capacidades, recursos y posibilidades de dominación de los diferentes grupos y actores que se buscan involucrar para definir la agenda pública, procurando mecanismos para tomar decisiones con muchos agentes, actores sociales y grupos de interés”. Según Urdaneta “los actores sociales siempre responden a intereses sectoriales, por lo que su discurso irá orientado a la defensa de esos intereses. No podemos exigir a esos actores otro comportamiento”.

Pulido de Briceño comenta que el éxito de la gobernanza “implica visión institucional y alianzas estratégicas que impliquen el “ajuste” de los procesos generados y humanos en la toma de decisiones y entorno antropológico cultural que sustenta los objetivos en el proceso de visionar la ciudad debido a que las políticas públicas locales nacen precisamente del diagnóstico sistemático de las comunidades, este proceso de consulta y rendición de cuenta a la comunidad es lo que permite el efectivo resultado (soluciones abordadas)”; para Urdaneta “es un sistema cooperativo que demanda el concurso de la ciudadanía, con base en su papel activo y participante, cohesión y capital social, tolerancia, empatía, aceptación del otro-pluralidad y responsabilidad para compartir y cooperar en la gestión del proyecto de ciudad colectivamente formulado”.

Por su parte Ostro cree que “la incorporación plena del ciudadano, tanto en la formulación como en la ejecución de la política pública permite crear un ambiente de gobernanza/confianza que fortalezca la cohesión social, fundamental para el desarrollo sostenible y superar la pobreza”.

*Gobernanza según el discurso de los arquitectos de estrategias (actores sociales)*

Andrade (Alcalde del municipio Michelena, Estado Táchira) manifiesta en relación a la gobernanza: “Si nosotros queremos que este municipio tenga un progreso debemos tener un mínimo de entendimiento con el resto de las autoridades. Creemos en la cooperación y si esta refleja un beneficio para la gente, allí siempre estaremos. Creemos en lo incluyente, no en la exclusión” (entrevista en profundidad).

Por su parte Chacón (Alcaldesa del municipio Lobatera, Estado Táchira), al opinar igualmente sobre la gobernanza: “Claro cada municipio tiene su identidad, únicas y especiales, pero lo más importante es sacarle el provecho necesario para su mismo beneficio. Pero para que eso suceda es necesario incluir al privado. Si es solo gobierno, a la gente no le duele. La inversión privada es importante, y queremos demostrar que el gobierno no es el ogro, que podemos trabajar tomados de la mano en una clara relación ganar-ganar, en condición de iguales. Y que el éxito del privado no lo absorbe el gobierno. Un co-administrador ayuda a la gestión de gobierno. De lo contrario seremos esclavos de nuestras propias obras” (entrevista en profundidad).

Según Rodríguez (Alcalde del municipio Independencia, Estado Miranda) para generar gobernanza: “Es necesario rescatar el papel de la autoridad, pero una autoridad democrática, dialógica, que escuche, que esté presente en las comunidades; ese es el nuevo paradigma. No se puede gobernar en la gestión pública local sin las opiniones de la gente, organizarla para que se exprese. Nosotros creemos que es necesaria una alianza estratégica productiva

de calidad con las empresas, es necesario el capital...En el caso de la universidad para nosotros es de vital importancia su aporte” (entrevista en profundidad).

García (Alcalde del municipio Libertador/Mérida, Estado Mérida) considera en relación a la gobernanza y su éxito en el municipio está en: “Nuestros programas y proyectos sociales y diferentes políticas están orientadas a todos los ciudadanos de este municipio sin ningún tipo de sesgo político, porque tenemos responsabilidad con todos los habitantes, el tema político no se incorpora en las decisiones que tomamos a la hora de diseñar dichos programas, proyectos o políticas. Procuramos poner los puntos comunes para poder trabajar en función de los problemas que tiene el municipio; es decir, los ciudadanos esperan de sus gobernantes respuestas concretas a sus problemas” (entrevista en profundidad).

*En conclusión... **Gobernanza: Mirarse a través de un cristal como espejo***

*Mirarse a través de un cristal como espejo* significa la necesidad de mostrar transparencia en todas y cada una de las acciones emprendidas, donde la confianza es tan frágil y muy fácil de romper si los recursos públicos no son bien administrados, y más aún si se “ocultan” espacios para la deliberación sobre el futuro de la localidad en las que todos los actores deben estar comprometidos. Hay coincidencias en que es indispensable tener la capacidad de visionar la localidad, así como el de establecer estrategias para desarrollo vinculadas a sus ventajas comparativas y competitivas, pero para ello necesitan del impulso de una gestión pública local comprometida en establecer alianzas que viabilicen una mejor calidad de vida para los ciudadanos.

Esta calidad de vida casi siempre está condicionada con los servicios públicos, y es allí, en el servicio, en que los ciudadanos pueden sentir que la localidad responde a los intereses primarios que la sociedad expone en cada una de sus intervenciones al momento de sus exigencias; por otro lado, el poder incorporarse a instancias que defiendan dichos intereses es vital para la misma sociedad ya que en la medida de estar informado puede proponer cambios en la política, si así fuese necesario, o por el contrario acompañar las iniciativas gubernamentales en la medida que estas representen beneficios de impacto para la localidad misma.

La consulta a expertos y actores sociales permite elaborar una síntesis hermenéutica que ayuda dilucidar aún más el contenido de esta conclusión, terminando con esta primera parte con una definición por parte del investigador:

- *Visión de los scouts (expertos)*. Para los scouts la gobernanza representa la capacidad que tiene el gobierno de desarrollar sus actividades cotidianas bajo instrumentos gerenciales eficientes y que están avalados por la buena praxis en el sector privado; donde la incorporación del ciudadano en los asuntos públicos es de vital importancia para la construcción de espacios que conlleven a la formulación de políticas públicas incluyentes, viables y focalizadas en la solución de los problemas sociales.
  
- *Discurso arquitectos de estrategias (actores sociales)*. Los actores sociales asumen la gobernanza como un instrumento para el ejercicio del buen gobierno, la misma permite mostrar capacidad para negociar y de generar debates sobre el futuro de la localidad; también ayuda en la

generación de propuestas de desarrollo que conlleven a nuevas oportunidades de sustentabilidad y competitividad, todo ello acompañado de valores históricos y de identidad única de lo local.

- Para este investigador, la gobernanza: “es una estrategia de acercamiento que permite incorporar diversos actores sociales e instituciones gubernamentales o no, en la construcción de modelos autóctonos que permiten visualizar lo local desde la base social, partiendo del consenso/acuerdo; lo que conlleva elaborar una agenda validada por los involucrados en términos de una gestión vinculada a políticas públicas sustentables y de servicios públicos pensados en la ciudadanía, así como también el de propiciar el cuidado o rescate del sentido de identidad de una localidad con ventajas competitivas”.

No cabe la menor duda que el ejercicio de la gobernanza, basada en términos de confianza, transparencia y de participación activa de los actores de una localidad generará beneficios de trascendencia local, en la que las alianzas estratégicas entre sí será determinante en la construcción de una agenda de acción pública, permitiendo avances en lo social y en calidad de vida reflejada en la eficiencia de los servicios públicos locales. El investigador considera que una alianza estratégica para el éxito de la gobernanza local estaría dada por una estrecha vinculación entre: Gobierno Local-Ciudadanía-Universidad-Empresa, así como de incorporar cualquier otro actor social, en la que cada uno coloque a disposición de la localidad sus habilidades y capacidades, en la que se visualice un crecimiento realmente proyectado, incluyente, productivo y sustentable.

### **C.- Participación**

Hoy día la participación encuentra todo tiempo de espacio posible en el ámbito de la gestión pública local en virtud de que la mayoría de las instituciones públicas se asume como un condicionante de gestión viable; gobernantes y funcionarios coinciden en el discurso de la “participación protagónica y directa” sobre los asuntos públicos y de aquellos que le competen como ciudadano, muy bien resaltada en la Exposición de Motivos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV-99) al manifestar: “la consagración amplia del derecho a la participación en los asuntos públicos de todos los ciudadanos y ciudadanas, ejercido de manera directa, semidirecta o indirecta”, agregando más adelante: “abarcando la participación en el proceso de formación, ejecución y control de la gestión pública”, para luego apuntalar la misma exposición de motivos: “la participación no queda limitada a los procesos electorales, ya que se reconoce la necesidad de la intervención del pueblo en los procesos de formación, formulación y ejecución de las políticas públicas, lo cual redundaría en la superación de los déficits de gobernabilidad que han afectado nuestro sistema político debido a la carencia de sintonía entre el Estado y la sociedad”.

La norma constitucional es muy clara al dar al ciudadano herramientas para hacer valer su opinión y sus propuestas, para ello estas iniciativas deben venir acompañadas de más descentralización de competencias para las localidades, a fin de que dicha participación sea más efectiva y por ende con mayor sentido de compromiso ciudadano; en ese sentido, es importante traer a colación lo que establece el artículo 158 de la CRBV-99 el cual dicta en relación a la descentralización como una “política nacional, que debe profundizar la democracia, acercando al poder a la población, creando mejores

condiciones, tanto para el ejercicio de la democracia como para la prestación eficaz y eficiente de los cometidos estatales”.

Esta invitación que hace la CRBV-99 de llevar la participación de los ciudadanos hasta el más bajo nivel en términos de cercanía al poder, conlleva también en una descentralización efectiva de competencias en materia de servicios, para lo cual la administración central debe articular mecanismos de transferencias de competencias de arriba hacia abajo; por ejemplo el artículo 165 de la misma CRBV-99 establece: “Los Estados descentralizarán y transferirán a los Municipios los servicios y competencias que gestionen y que éstos estén en capacidad de prestar, así como la administración de los respectivos recursos..”, además el artículo 184 de la misma CRBV-99 se precisa: “La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos”; tal como lo establece la carta constitucional, la mejor forma de promover la participación es por la vía de profundizar la descentralización con verdadero sentido de gestión pública local, evitando la politización del proceso, lo cual en muchas ocasiones genera desviaciones en relación al sentido real del propósito constitucional; una verdadera oportunidad de participación directa por parte de la ciudadanía, son los instrumentos: presupuesto participativo y la contraloría social. Ambos representan mecanismos idóneos para la construcción de políticas públicas locales y del manejo transparente de los recursos públicos que se utilizan no solo para la administración de la localidad, sino también para el buen trato del ciudadano a través de los servicios básicos con los que se debe contar en cada sector o comunidad de la localidad.

Nuevamente, al igual que las temáticas gestión pública y gobernanza, se presenta el sentido semántico y discursivo de calificados referentes, en esta ocasión referentes al tema de la participación.

### Contenido semántico y discursivo

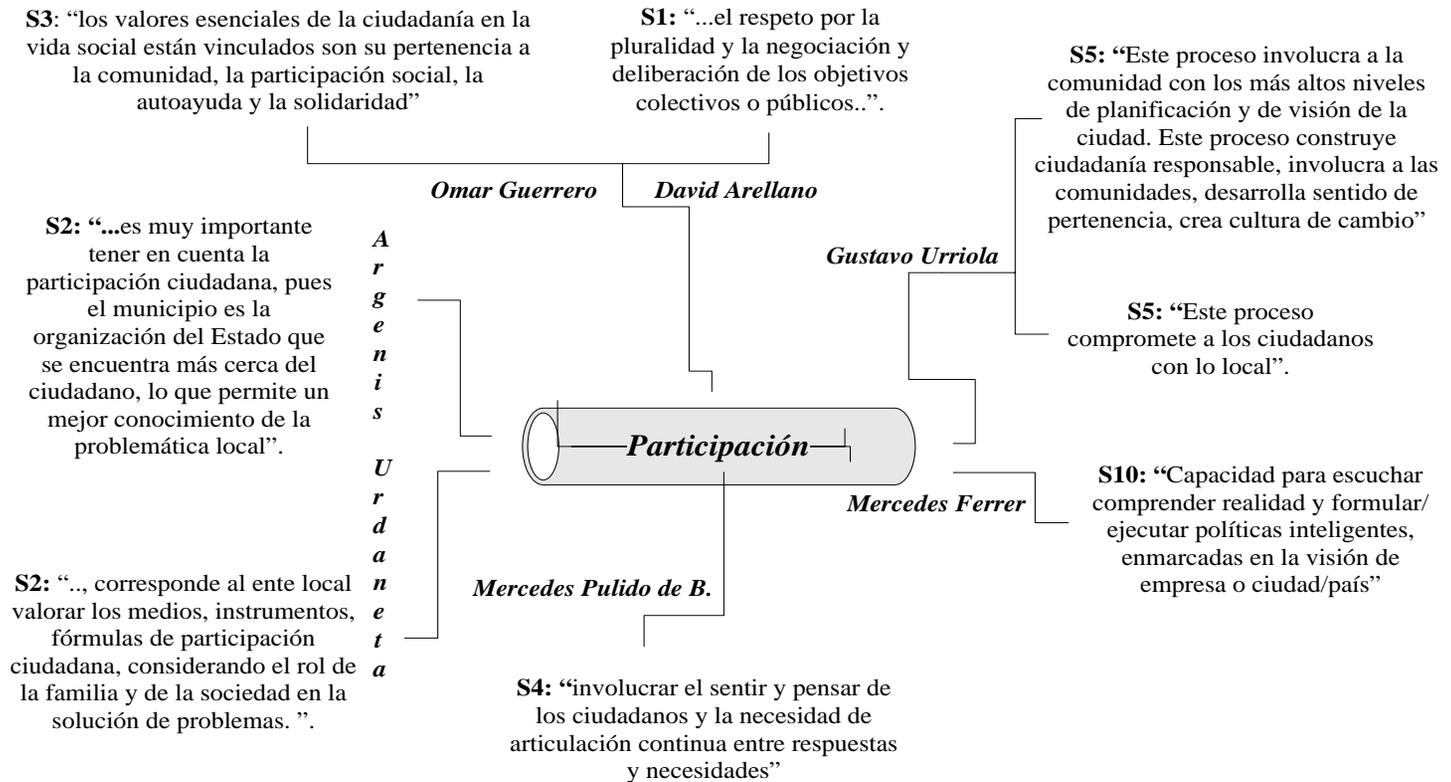
Del latín *participatio*, participación es la acción y efecto de participar (tomar o recibir parte de algo, compartir, noticiar). El término puede utilizarse para nombrar la capacidad que tienen las personas de involucrarse y asociarse en las decisiones políticas de un país o región, incluso desde lo local; asociado al también termino *democracia*.

#### La participación como herramienta de gestión pública local

Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo-CLAD (Una Nueva Gestión Pública para América Latina, 1998)	Los ciudadanos son llamados a asumir un papel activo en la organización de la acción colectiva, y más específicamente en aquellos problemas que interfieren con su vida cotidiana y la de sus familias	Nelsson (1979)	Es toda “acción desarrollada por ciudadanos privados dirigida a influir en las acciones o en la composición de los gobiernos nacionales o locales”	Verba y Nie (1972)	“se refiere a las actividades de los ciudadanos privados que tienen como objetivo más o menos directamente a que influyan en la selección de personal gubernamental y, o a las acciones que realizan;
		Dahl (1989)	“Es la libertad de expresión de los ciudadanos, imprescindible para que exista participación efectiva, control de la agenda pública y comprensión ilustrada”	Verba (1996)	“la participación es 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”
Barnes & Kaase (1979)	“toda actividad voluntaria realizada por ciudadanos individuales tendentes a influir, directamente o indirectamente, en las elecciones políticas en varios niveles del sistema político”	Nuria Cunill (1991)	“Un medio de fortalecimiento de la sociedad civil, implicando la transferencia a ésta de funciones o decisiones que habían permanecido tradicionalmente en manos del Estado o de la Administración Pública”	CEPAL	“una comunidad de personas que no se restringen a sus actividades privadas, sino que además concurren en el espacio y el debate públicos para participar en proyectos y en decisiones compartidas”
Seligson (1978)	“comportamiento que influye o pretende influir en la distribución de los bienes públicos”				

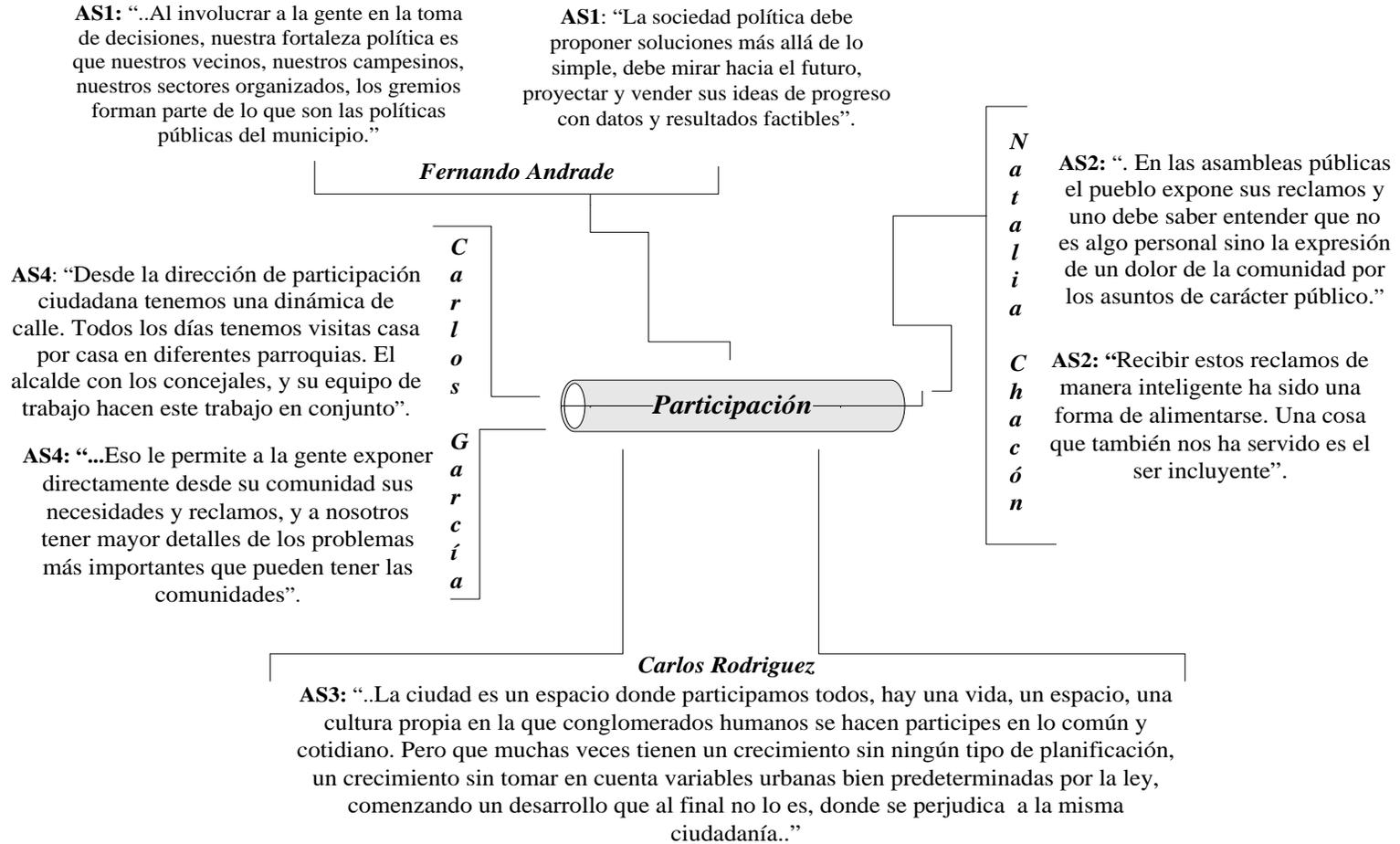
Cuadro Nro. 32. Fuente: Elaboración propia (2015)

## *Visión de los SCOUTS*



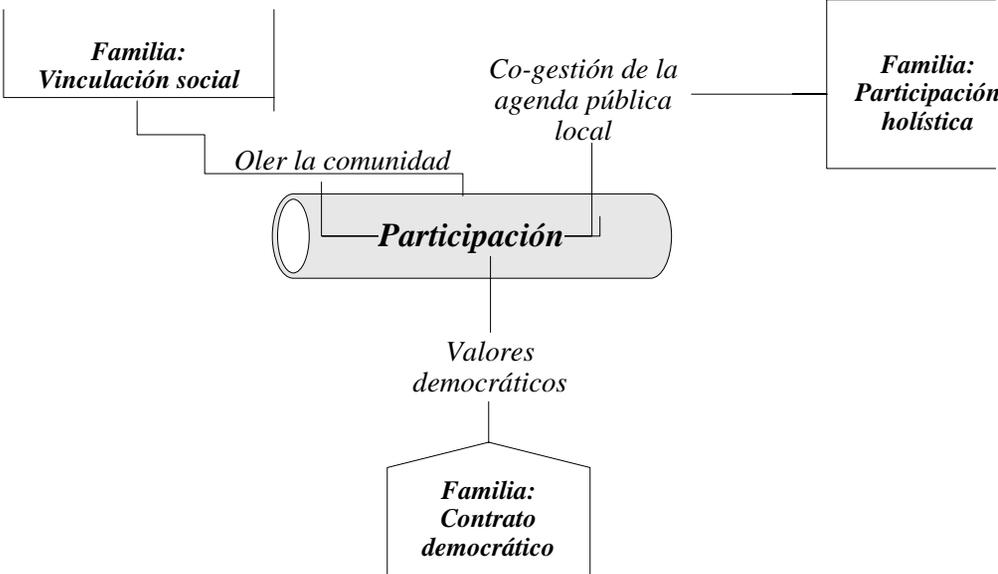
**Grafica Nro. 10. Fuente: Elaboración propia (2015)**

**Discurso de los arquitectos de estrategias**



Grafica Nro. 11. Fuente: Elaboración propia (2015)

*Categorías y familias asociadas a la participación*



Grafica Nro. 12. Fuente: Elaboración propia (2015)

### *Participación según la visión de los scouts (expertos)*

Según Urdaneta “para el buen ejercicio de la participación es importante afianzar valores esenciales de la ciudadanía en la vida social están vinculados con su pertenencia a la comunidad, la participación social, la autoayuda y la solidaridad; por ello es importante el respeto por la pluralidad y la negociación y deliberación de los objetivos colectivos o públicos”. Urriola comenta que “este proceso involucra a la comunidad con los más altos niveles de planificación y de visión de la ciudad. Este proceso construye ciudadanía responsable, involucra a las comunidades, desarrolla sentido de pertenencia, crea cultura de cambio. Este proceso compromete a los ciudadanos con lo local”.

Para Ferrer “es significativo tener capacidad para escuchar, comprender la realidad y formular/ejecutar políticas inteligentes, enmarcadas en la visión de empresa o ciudad/país, de involucrar el sentir y pensar de los ciudadanos y la necesidad de articulación continua entre respuestas y necesidades; Osto, por su parte, considera que “es muy importante tener en cuenta la participación ciudadana, pues el municipio es la organización del Estado que se encuentra más cerca del ciudadano, lo que permite un mejor conocimiento de la problemática local; corresponde al ente local valorar los medios, instrumentos, fórmulas de participación ciudadana, considerando el rol de la familia y de la sociedad en la solución de problemas”.

### *Participación según el discurso de arquitectos de estrategias (actores sociales)*

Para Andrade (Alcalde del municipio Michelena, Estado Táchira) en cuanto al tema de la participación considera que “Al involucrar a la gente en la toma de decisiones, nuestra fortaleza política es que nuestros vecinos, nuestros campesinos,

nuestros sectores organizados, los gremios forman parte de lo que son las políticas públicas del municipio. El principio de la alternabilidad política debe ser uno de los que prive en los cuadros de la sociedad local, porque si no hay alternabilidad no hay posibilidades de surgir nuevas generaciones, porque yo hoy no puedo practicar lo que he criticado. La sociedad política debe proponer soluciones más allá de lo simple, debe mirar hacia el futuro, proyectar y vender sus ideas de progreso con datos y resultados factibles” (entrevista en profundidad).

En cuanto a la participación, según Chacón (Alcaldesa del municipio Lobatera, Estado Táchira): “Primero, decirle la verdad a la gente, segundo a la hora de explotar los problemas dar la cara, yo siento que evadir o enviar un representante no es la idea, estar con las comunidades y aceptar sus críticas por muy fuertes que sean, a muchos alcaldes no les gustan las críticas. En las asambleas públicas el pueblo expone sus reclamos y uno debe saber entender que no es algo personal sino la expresión de un dolor de la comunidad por los asuntos de carácter público. Recibir estos reclamos de manera inteligente ha sido una forma de alimentarse. Una cosa que también nos ha servido es el ser incluyente” (entrevista en profundidad).

Por su parte, Rodríguez (Alcalde del municipio Independencia, Estado Miranda) reflexiona y manifiesta: “La ciudad es un espacio donde participamos todos, hay una vida, un espacio, una cultura propia en la que conglomerados humanos se hacen partícipes en lo común y cotidiano. Pero que muchas veces tienen un crecimiento sin ningún tipo de planificación, un crecimiento sin tomar en cuenta variables urbanas bien predeterminadas por la ley, comenzando un desarrollo que al final no lo es, donde se perjudica a la misma ciudadanía” (entrevista en profundidad).

En experiencia sobre la participación en su gestión, García (Alcalde del municipio Libertador/Mérida, Estado Mérida), expone: “Desde la dirección de participación ciudadana tenemos una dinámica de calle. Todos los días tenemos visitas casa por casa en diferentes parroquias. El alcalde con los concejales, y su equipo de trabajo hacen este trabajo en conjunto. Y eso también va acompañado de asambleas de vecinos en las diferentes comunidades, tenemos un promedio de 4 asambleas por semana. Eso le permite a la gente exponer directamente desde su comunidad sus necesidades y reclamos, y a nosotros tener mayor detalles de los problemas más importantes que pueden tener las comunidades” (entrevista en profundidad).

*En conclusión... Participación: Escuchar las voces de los mudos o de los que no se expresan*

*Escuchar las voces de los mudos o de los que no se expresan* es una forma de alertar sobre la importancia que tiene el saber escuchar el clamor de las personas no solo por las necesidades que padecen, sino también de identificar situaciones que comprometen el bienestar del ciudadano al tomar decisiones inconsultas, y peor aún el dejar de auspiciar espacios para el entendimiento y el diálogo. La ciudadanía no organizada desea ser escuchada, muchas veces sus voces se ahogan entre los problemas más simples pero no saben canalizar sus inquietudes; el gobierno local debe proponerse llegar hasta el último espacio de la localidad para que esta sea atendida y entendida por quienes tienen el privilegio de escuchar y dar respuestas.

Al igual que en la revisión de la gobernanza, el investigador establece una síntesis hermenéutica sobre las posturas de los expertos y los actores sociales en dimensión participación:

- *Visión de los scouts (expertos)*. Los expertos consideran que hoy día la participación de la ciudadanía es indispensable en la formulación de políticas públicas, más aun por la calificación que la misma sociedad puede considerar al buen manejo de los recursos públicos, así como fiscalizador de calidad de los servicios y espacios públicos.
- *Discurso arquitectos de estrategias (actores sociales)*. La participación ciudadana en los asuntos competentes de la gestión pública, es una constante en el discurso de los actores sociales dado su grado de “asesoría permanente”, donde se cataloga como protagónica e irrenunciable, identificadora de necesidades y soluciones colectivas en la medida que el ciudadano ejerce su deber de contribuir con su espacio natural.
- Para este investigador, la participación “representa un ejercicio de asociación que involucra acciones ciudadanas coherentes, identificadas con valores sociales y democráticos, que permite exponer diversidad de opiniones, criterios y propuestas relacionados con los asuntos públicos; su práctica contribuye con la gestión de gobierno asumiendo espacios y compromisos que garanticen la viabilidad de las políticas públicas locales, así como el de ayudar a comprender las necesidades del ciudadano.”

Es importante que la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos sea de carácter desinteresado en términos de política, o al menos alejadas de ella. Las decisiones que afectan a la mayoría no deben estar condicionada por un espíritu diferente al de la cooperación y mancomunidad, solidaridad e inclusión, pluralidad y respeto, así como de un sentido de pertenencia y defensa de la localidad; donde el ejercicio del diálogo permita *reafirmar* al propio ciudadano en términos de

compromiso ciudadano, asumiendo espacios para el encuentro y el ejercicio constante de prácticas democráticas desde el ámbito local.

### **Una breve mirada a lo foráneo.**

El investigador, tuvo la oportunidad de contactar a funcionarios del alto gobierno local de la Ciudad de Medellín en el Departamento de Antioquía, en la que se logró conversar sobre las temáticas presentadas en esta investigación. La propuesta del gobierno local se basa en ser *la ciudad más educada*; siendo su experiencia punto de arranque para muchas localidades en diferentes partes del mundo. De manera sucinta, se puede decir que la ciudad de Medellín salió prácticamente de una situación demasiado adversa y comprometida en términos de gestión pública local, llevando a la ciudad a no tener respuestas para los ciudadanos sobre lo más básico.

A partir de 2011, bajo la presentación del llamado *urbanismo social: construyendo el puente entre la seguridad humana y el derecho a la ciudad*, muestra al resto de las administraciones públicas, dentro y fuera de su contexto local, un modelo de desarrollo social integral y de ciudad laboratorio, tal como lo señalan en el Medellín Laboratorio. Catálogo de diez practicas vivas (2011, p18).

El secreto del éxito de las políticas públicas locales en Medellín, según Monsalve (Directora de Turismo) pasa porque:

...estas políticas están articuladas con el Plan Sectorial de Turismo del Departamento de Antioquia, así como el propuesto desde el Gobierno Central, y se desarrolla a través de unos talleres con un equipo

interdisciplinario para el manejo de la política, donde hay un árbol de problemas, una construcción de base de los lineamientos que permitirán el desarrollo de la política y que la misma se comienza a articular con las demás políticas internas. (Entrevista en profundidad, 7/11/2014)

Es decir, se procura la utilización de herramientas básicas de gerencia para detectar problemas, así como el de viabilizar la articulación con otras políticas y diferentes actores, mediante equipos interdisciplinarios que saben manejar la política.

Por su parte Echeverri (Directora de Competitividad) agrega:

...desde el área de competitividad de la ciudad en el manejo de las políticas públicas, todo es parte de lo que mencionaba Sandra, que es la articulación con los diferentes actores. Desde allí se inicia con la identificación de intereses, hay una buena articulación universidad-empresa-estado, instituciones, comunidad; con los diferentes actores hemos trabajado y hemos avanzado mucho en el fortalecimiento de esas articulaciones y en la identificación de intereses. (Entrevista en profundidad, 7/11/2014)

Se observa, en palabras de la funcionaria Echeverri, la estrategia de alianzas que se practica con actores sociales fundamentales para la ciudad, como lo son la relación universidad-empresa-estado, significando un ejercicio de gobernanza viable para Medellín.

En cuanto al tema de las políticas públicas locales, y su continuidad, Echeverri acota: “estamos capitalizando el trabajo de muchos años, esto se ha venido consolidando en los tres últimos gobiernos locales” (entrevista en profundidad, 7/11/2014), agregando en la misma entrevista Echeverri: “todos esos planes y

megaproyectos los cuales fueron diseñados con el concurso de la ciudad y sus diferentes actores, se les fue dando continuidad”, sin dudas, la ausencia de egoísmo y protagonismo es vital en una buena gestión pública local; Monsalve agrega por su parte: “toda la estructura elaborada desde la alcaldía hacia la comunidad ha permitido que ellas se identifiquen no solo necesidades, sino también competencias donde cada institución trabaja directamente con los líderes de la comunidad a fin de dar respuestas oportunas” (entrevista en profundidad, 7/11/2014); por lo visto, la búsqueda constante de oportunidades desde las comunidades es una estrategia que identifica al gobierno local de la ciudad de Medellín; lo que de alguna manera permite darle continuidad a la visión de ciudad y a los proyectos como modelo de intervención.

En materia de participación destacaron la importancia de la misma en los asuntos de la ciudad, sin embargo, reconocen que:

...no es fácil convocar a toda la ciudad, afortunadamente existen unas instituciones aliadas que en la parte académica están muy consolidadas; la participación ciudadana se hace a través de las juntas de acción comunal, junta local, que existen por comunas, y se desarrollan junto a ellas jornadas de vida con el alcalde. (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2014)

Y la misma Echeverri -en la entrevista- agrega: “Se acaba de publicar la primera política pública que permite que los actores sociales reciban capacitación, inducción, incluso de participación en congresos anuales para el intercambio, esto busca cualificar y empoderar a representantes ciudadanos”; con esto se busca preparar y calificar a quienes tienen la difícil tarea de presentar demandas sociales, proponer soluciones y fiscalizar las respuestas de la gestión pública local.

Cuando se buscan las fortalezas de las recientes y distintas gestiones públicas en la ciudad de Medellín, no dudan en responder lo siguiente:

...construir sobre lo construido ha sido una fortaleza de la alcaldía y de su gerencia. No llegamos a destruir lo construido, por el contrario lo fortalecemos o le damos continuidad para que se mantenga sustentable en el tiempo. Aunque estén identificadas como administraciones públicas distintas a las nuestra, pero que sabemos que forman parte de la visión de ciudad, la cuidamos y acompañamos en su crecimiento y desarrollo. Se respeta esa gestión. (Monsalve, entrevista en profundidad, 7/11/2014)

Echeverri agrega de inmediato;

Otro valor importante es la articulación universidad-empresa-estado, aquí nadie va por lados separados, todos llevamos un mismo norte de ciudad. Estas alianzas están en nuestro deber ser. La interacción es permanente. Esto ayuda a la competitividad de la ciudad, fortaleciéndola. Un modelo de desarrollo con todos los aliados. (Echeverri, entrevista en profundidad, 7/11/2014)

Sin dudas, sus fortalezas son producto del profesionalismo y estilo de gestión pública que se estableció en la Ciudad de Medellín, gracias a la identificación de clúster que sirven para orientar e identificar prioridades que conlleven a la competitividad de sus aliados, bien sea en lo ciudadano, académico o empresarial; y por ende a la sostenibilidad de la localidad.

Antes de cerrar esta vista a lo foráneo, se presentan los principios de la gestión pública propuestos en Medellín Laboratorio. Catálogo de diez practicas vivas (2011), exaltados por la Alcaldía de Medellín, y a los que se les hace un estricto cumplimiento a su contenido, según señala Monsalve en parte de la entrevista.

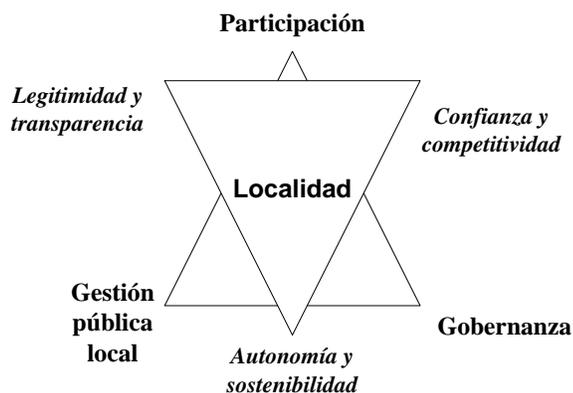
1. Los dineros públicos son sagrados.
2. La gestión de lo público es transparente. La Administración rinde cuentas de todo lo que hace, con quién lo hace, cuándo lo hace, cómo lo hace y con cuánto lo hace.
3. No aceptamos transacciones de poder político por intereses burocráticos o económicos.
4. No utilizamos el poder del Estado para comprar conciencias y acallar opiniones diferentes a las nuestras.
5. El ejemplo de las autoridades es la principal herramienta pedagógica de transformación cívica.
6. Planeación sin improvisación.
7. Eficiencia, economía y eficacia en los programas y proyectos.
8. Las relaciones con la comunidad son abiertas y claras, y se desarrollan a través de los espacios de participación ciudadana.
9. El interés público prevalece sobre los intereses particulares.
10. Las personas que trabajan en la Administración municipal son honestas, capaces y comprometidas con el proyecto de ciudad.
11. El desarrollo de la ciudad es un compromiso entre la Administración local y toda la ciudadanía.
12. La solidaridad y la cooperación son la base de las relaciones de la ciudad con la región, el departamento, la nación y la comunidad internacional.
13. La confianza entre las personas que dirigen la Administración es esencial para garantizar la legitimidad del Estado.
14. La vida es el valor máximo y no hay una sola idea ni propósito que ameriten el uso de la violencia para alcanzarlos. (Medellín Laboratorio. Catálogo de diez practicas vivas. 2011, p. 23)

Estos principios sirven de postulado para los funcionarios y los ciudadanos; representado una guía de acción pública frente a los asuntos públicos que le competen a cada actor social.

## El zumo de lo encontrado

Esta parte representa el final del camino. En el mismo se encuentra una serie de hallazgos “*concentrados en el zumo*”. Las dimensiones expuestas –gestión pública local, gobernanza y participación- dan muestras de un contenido exquisito y muy poco valorado por los sistemas a los que pertenecen; sin embargo la investigación, luego de descontextualizarlas, rearma sus aportes y sentido por la cual emergieron dentro contexto de la administración pública, gracias a la experticia de los scouts (expertos) y al discurso de los arquitectos de estrategias (alcaldes). Los resultados brindan una propuesta denominada *arquitectura para la localidad* que permite construir una vía que garantiza resultados eficientes en la administración pública municipal, enmarcada en el ejercicio de la gobernanza y la participación, siempre bajo el auspicio de una gestión pública local comprometida con los cambios de paradigmas en materia de políticas públicas y servicios públicos de calidad.

## El doble triángulo de la gestión pública local



Grafica Nro. 36. Fuente: Elaboración propia (2015)

Este doble triangulo representa los tres ejes de la investigación y su significado cuando se conectan entre sí. El primer triangulo está representado por las dimensiones -gestión pública local, gobernanza y participación- y el segundo triangulo por las variables confianza y competitividad, que se genera como producto de la estrategia de la gestión pública local al propiciar espacios para la gobernanza en la que los diversos actores/factores que forman parte de la misma localidad confluyen en la búsqueda sistemática de elementos coincidentes para el desarrollo del mismo ecosistema que se comparte; autonomía y sostenibilidad representa la constante búsqueda de identidad que tienen las localidades en la toma de decisiones vinculadas al autóctono histórico, tradicional y geográfico, sin descuidar la integración que representa ir más allá de las líneas fronterizas; legitimidad y transparencia son la expresión de la confianza entre el ciudadano y la gestión pública local sobre el pacto de una agenda pública consensuada que busca nivelar responsabilidades sobre la base de la inclusión pluralista, la deliberación vinculante en el diseño de las políticas públicas locales, así como el compromiso y la lealtad por lo local en términos de rendición de cuentas.

***El camino metodológico. Aportes de la teoría fundamentada al análisis cualitativo en el estudio de la gestión pública local.***

La aplicabilidad de la teoría fundamentada en el contexto de lo administrativo y gerenciar, específicamente dentro de la gestión pública local, puede ayudar a comprender aún mejor los fenómenos que vienen desarrollándose en materia de transformación y modernización del Estado, incluso de los procesos de participación, descentralización y democratización de los servicios públicos. La idea consiste en analizar los componentes que dan a la construcción de una teoría que permita identificar e interpretar el comportamiento de la gestión pública desde el nivel más

cercano a la ciudadanía, como lo es el ámbito local; por ejemplo, la técnica de la entrevista en profundidad es una herramienta idónea en la investigación cualitativa, que permite recabar información de *primera mano* mediante el relato directo de los actores sociales, como por ejemplo la de los alcaldes narrando sus experiencias y las decisiones tomadas durante su gestión de gobierno, que hayan permitido la transformación de sus respectivas localidades, generando nuevos espacios para la gestión pública en materia de desarrollo económico, participación y democratización de servicios; así como dar contribuciones teóricas que sin dudas generarán beneficios hacia la misma sociedad, y a las ciencias administrativas y gerenciales.

Sin dudas, la importancia que tiene la teoría fundamentada dentro de una investigación de esta naturaleza es de cuantiosa valía, dado que la misma proporciona herramientas para la construcción de una teoría propia partiendo desde la base de los escenarios, con información de primera mano, gracias a que los principales actores sociales de la gestión pública pueden suministrar visiones gerenciales muy particulares, según tiempo, espacio y realidades propias de cada localidad, convirtiendo en teoría formal los datos empíricos de gran relevancia.

Una fase determinante en la construcción de la teoría fue el proceso de recolección, análisis y categorización de datos empíricos alcanzados por el investigador y dirigido por la teoría que surge, repitiéndose tantas veces sea necesaria hasta llegar a la saturación teórica, es decir, los datos ya son suficientes para comenzar a desarrollar la teoría.

### **Relación sistémica de las dimensiones.**

Las dimensiones expuestas -gestión pública local, gobernanza y participación- tienen entre sí una interconexión que va más allá de la simpleza de sus definiciones, hurgar en cada una de ellas significa un enriquecimiento académico que se da en la investigación, dada la particularidad que cada una de ellas posee según el contexto, referente teórico, examinador, institución pública o privada, en fin un número ilimitado de situaciones y opciones que permitieron clarificar aspectos situacionales dentro del campo seleccionado en la investigación. Las tres dimensiones coinciden entre sí en lo siguiente: 1.- Las tres son aplicables al espacio local, 2.- La ciudadanía y comunidades son protagonistas en el diseño de lo autóctono y de la *localidad vivible*, 3.- Actores influyentes permiten incorporar puntos sustantivos 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 escrutinio y en constante evaluación.

Elementos como lo político, normas y leyes, no son variables exógenas; incluso condicionan muchas veces a la administración pública local sobre diversas situaciones a las que hay que hacer frente en materia de gestión; sin embargo, las posibilidades de convivencia en el primer caso (lo político) se hace cada vez más cuesta arriba dentro de la estructura organizativa debido a los inconvenientes que se generan dado su crecimiento desmedido, así como en la toma de decisiones donde no se evalúan adecuadamente las decisiones y su impacto sobre el interés público; en el segundo caso (normas y leyes) sin dudas son de obligatorio cumplimiento, pero en ocasiones no permiten su adecuación a la singularidad de cada localidad, con el agregado del alcance de imposiciones que perjudican, o al menos no benefician directamente la localidad, para un mejor provecho de sus espacios y condiciones. Esto atenta contra la armonía del *doble triangulo de la gestión pública local* en el

sentido de que lo político siempre intenta mantener su espacio de influencia dentro de la administración pública, y la rigidez de las normas (muchas veces no consensuada con las localidades) de alguna manera supone llevar el control sobre la agenda y la acción pública, sin parámetros locales.

### **Oportunidades desde lo local**

Una propuesta desde el espacio local siempre resultará más válida que cualquier buena intención que venga desde el gobierno central. Las políticas públicas locales resultan ser más beneficiosas para las comunidades y los ciudadano en virtud de la capacidad que tienen estas de poder ser escrutadores de la calidad de los servicios básicos que tiene la localidad, así como el de poder instar mediante diferentes formas mejoras sobre la base de la identificación focalizada de los problemas actuales, y de la identificación de las necesidades futuras que bien pudieran presentarse.

La localidad brinda oportunidades de crecimiento y desarrollo en la medida que las tres dimensiones estudiadas -gestión pública local, gobernanza y participación- actúen en forma coordinada y con suficiente autonomía. Beneficios como el aumento de la calidad de vida privilegiaría al ciudadano dentro del contexto social al que pertenece en virtud de ser más cuidadoso de los espacios y el patrimonio de la localidad; con responsabilidad directa en la toma de decisiones que bien pueden cambiar la dirección de la gestión gubernamental en los términos de políticas locales si estas afectan sus intereses comunitarios y sociales; ser partícipes de la sustentabilidad y *rentabilidad* local, expresada esta última como la oportunidad de vivir en un espacio que provea salud, seguridad, educación y empleo en condiciones favorables para la familia y el entorno; por ello, es necesario incluir estrategias de gobernanza que permitan acercarse al consenso y validación de la agenda pública local.

Es importante resaltar la necesidad de acercamiento que debe existir entre las partes influyentes de la localidad, en la que el consenso y acuerdos juegan un papel vital para el buen ejercicio de la gobernanza. Pensar en la ciudadanía es la base del éxito de la gobernanza, y para ello debe existir un compromiso de orden socioeconómico que involucre a la sociedad en términos de gestión pública compartida, donde el gobierno local asume la coordinación y vinculación entre sí de los actores influyentes que contribuirán en el desarrollo de la localidad.

El protagonismo de la base social es un producto que da sustento a la generación de nuevos esquemas vinculados a la democratización de espacios y la humanización de los mismos, donde la conciencia social se expresa a través de mecanismos validos de participación garantes de la pluralidad y la no discriminación, asociados estos a las instancias de expresión ciudadana; *escuchar las voces de los mudos o de los que no se expresan* es una metáfora que busca dejar entender lo significativo que es llegar hasta los más desposeídos y cuya esperanza de ser escuchados pasa por entender sus realidades, *oliendo su sudor y necesidades*. Acercarse a las voces, y hacer que estas se encuentren entre sí, es una forma de búsqueda de “asesores gratuitos” bien representativo para la gestión pública y la gobernanza en la medida que se canalicen todas las observaciones y propuestas desde la base de lo local; sin dudas la participación es un instrumento gerencial que ayuda a visualizar la gestión pública hasta el último rincón de la localidad.

No olvidemos que la participación representa un ejercicio de asociación que involucra acciones ciudadanas coherentes, identificadas con valores sociales y democráticos. Revelar estas y otras situaciones es el norte de la participación. Su instrumentación es un requisito indispensable para el éxito de la administración pública en el ámbito local; sin embargo, la misma debe ser tomada con la seriedad requerida en el reconocimiento de espacios no conquistados por parte de la gestión

pública local, y que es necesario para que quienes allí hacen vida comunitaria se sienta identificadas y participes de la localidad. Es necesario que la gestión pública local no solo garantice espacios e instancias de participación; es necesario conectarse, ir a hasta donde no le esperan, abrir la brecha que conduce a la necesidad latente y no esperar a que los problemas no tengan solución en lo inmediato, es prudente anticiparse.

La administración pública local y su adecuado funcionamiento, permite que quienes se sirven de ella reconozcan la validez de sus acciones mediante la medición constante de la calidad de los servicios públicos y de las políticas públicas que se ejecutan, en nombre de la gestión gubernamental. El término gestión pública brinda una connotación que va más allá de los principios administrativos por la cual se supedita la administración desde su concepción general. Invita asumir el espacio administrado con visión gerencial; estimula la inclusión de factores más allá de los tradicionales, como los ciudadanos en la toma de decisiones sobre acciones trascendentales y que pueden cambiar el ecosistema donde se desenvuelve; desde la perspectiva local genera necesarias coincidencias y contradicciones que ayudan a debatir sobre las condiciones de los servicios públicos, así como medir la efectividad de sus acciones en la materialización de políticas públicas incluyentes y de carácter progresivo; la fiscalización de sus actos es mucho más viable y confiable en sus resultados; ser el epicentro ejecutivo de la localidad le permite coadyuvar en las necesidades básicas de la comunidad cuando esta no pueden por sí solas resolver situaciones de apremio; la gestión pública local interviene como coordinador en el diseño de la localidad, cuya capacidad para el encuentro y la búsqueda constante de intermediación, permite visualizar el futuro de la localidad de manera mancomunada y sistémica.

El accionar de la gestión pública local debe estar soportada por técnicas modernas de administración, cuyo objetivo debe ser procurar espacios de conciencia social entre la ciudadanía y el gobierno para el diseño conjunto de la localidad. Develar posiciones y que estas estén en consonancia con la realidad local es una de las tareas de la gestión pública local, cuyo accionar debe generar la posibilidad de transformar los espacios que están bajo su responsabilidad bajo la orientación de la mejoría constante de los procesos con incidencia en los servicios públicos, además de involucrar a la sociedad en la cimentación de plazas deliberativas para la co-gestión y de una arquitectura para la localidad basada en la armonía que debe existir entre gobernanza, participación y gestión pública local.

### **Una propuesta desde lo local para lo local**

Arquitectura para la localidad es una propuesta orientada a elevar el nivel de vida del ciudadano desde el ámbito local, representa la oportunidad de incorporar instrumentos de gestión y estrategias de comportamiento gerencial en la praxis diaria de la administración pública local, en la que se ratifica el compromiso existente entre gobierno-ciudadano-sectores dentro del contexto de lo público y de hacer viable la gestión en los términos de procesos transparentes y de confianza pública. Esta propuesta se basa en:

A.- Auspiciar desde el ejercicio de la gobernanza una agenda que incluya:

- *Diseñar un modelo autónomo de gestión de lo público desde la perspectiva local.* Representa la formulación de políticas públicas locales que permitan mantener lo autóctono de la localidad, en la que sus necesidades sean cubiertas con las propias herramientas que se generan producto de la capacitación y sentido de pertenencia de quienes hacen vida en la localidad.

- *Visualizar a la localidad como competitiva.* Concebida como un espacio mancomunado de intereses sociales y público en las que la calidad de vida está reflejada por altos niveles de empleo, educación, salud, seguridad y de compromiso en materia de desarrollo productivo.
- *Humanizar y dar sustentabilidad a la localidad.* Propuesta como una estrategia de enlace entre la situación actual y la posición futura de la localidad en materia de crecimiento endógeno, en la que el ciudadano se hace más participe del cuidado del ecosistema que lo acompaña.
- *Asociar para construir identidad.* La necesidad de identificarse con el espacio local es imprescindible, más aun cuando los problemas generados, producto del mismo desarrollo, atentan contra lo autóctono. Lo que identifica una localidad es su gente, sus costumbres y saberes, su geografía; por ello muchas localidades permanecen en el tiempo y en el recuerdo como una historia en la gente de una región.
- *Cooperar entre influyentes.* Es importante que cada sector o factor influyente remarque su sentido de influencia por la localidad, apoyando iniciativas que generan valor para la sociedad y la de un espacio local que busca abrir oportunidades para el desarrollo de sus habitantes y con la posibilidad de incluir a quienes deseen exponer sus cualidades en pro del mismo ecosistema.

B.- Viabilizar plazas para el diálogo y el debate sobre los aspectos que competen a la sociedad sobre el futuro de la localidad, y que hacen que la participación sea un verdadero instrumento validador de la gestión pública local; para ello es importante:

- *Oler y acompañar a la comunidad.* Significa conocer las necesidades y preocupaciones de la ciudadanía, vivir los pasos que generan el sudor de la problemática individual y colectiva; asumir la voz de los más vulnerables como un eco que busca una salida satisfactoria que impulse mejores tiempos de respuesta por parte de la gestión pública.
- *Impulsar la co-gestión de la agenda pública.* La co-gestión no es más que la oportunidad que se da la gestión pública local de incorporar actores sociales, influyentes o no, en la construcción de una plaza de propuestas y soluciones; cuyo apoyo mutuo y sólido espíritu de convivencia entre las partes permite la búsqueda de soluciones viables, con la garantía de elementos transparentes para el buen manejo de los recursos públicos.
- *Resaltar valores democráticos.* Son aquellos que permite actuar y expresar las necesidades e inconformidades que puede tener los ciudadanos ante la gestión pública o gubernamental, entre esos valores esta la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos, demostrando ser un instrumento de cuantiosa valía para quienes ejercen gobierno, dada la posibilidad de co-gestionar soluciones y propuestas de alcance social; además permite el libre ejercicio democrático de no compartir políticas o decisiones que se toman desde la gestión pública local.

C.- Modernizar la gestión pública local mediante el benchmarking, en la que las experiencias foráneas bien pudieran prestar su sapiencia sobre situaciones puntuales y de orden gerencial; la dinámica local permite que la creatividad fluya como un beneficio ante circunstancias no controladas o adversas; sin embargo, la preparación y formación en el ejercicio de toma de decisiones debe ser una constante para quienes tienen la responsabilidad de diseñar estrategias para la consecución de

metas y objetivos asociadas a los servicios públicos y ejecución de políticas públicas locales. Para su alcance es necesario:

- *Establecer el plan estratégico del ecosistema local.* Simboliza el instrumento orientador de la gestión pública local en forma ordenada y de visión a largo plazo, con políticas y estrategias focalizadas en la cultura ciudadana y la identidad de localidad sustentable; es importante dar continuidad a los planes, sin interesar quien lo haya iniciado, lo más importante es mantener los buenos proyectos y beneficios directos de la sociedad; y por supuesto, es más fácil *construir sobre lo construido.*
- *Propiciar el cierre de brecha.* Constituye el acercamiento entre el ciudadano y la gestión pública local de forma abierta y sin discriminación, donde diversos actores se comprometen a buscar medios de apertura menos burocráticos que faciliten la gestión de las diferentes demandas y la acción gubernamental.
- *Modernizar y transformar la organización.* Significa el compromiso de incorporar nuevas herramientas gerenciales con el propósito de agilizar las actividades propias de la gestión pública, haciendo más visible y transparente los resultados; buscando permanentemente la confianza pública ante la responsabilidad asumida. El *benchmarking* es una excelente estrategia a utilizar, aprender de otras experiencias locales es una buena táctica. El *empoderamiento*, pero con el verdadero conocimiento sobre lo que se co-gestiona y decide. La *calidad del servicio*, aun cuando siempre se pregona, pocos son los que realmente se miden en cuanto a eficiencia y satisfacción del ciudadano. Entre otras.

- *Diseñar y construir espacios alternativos para el desarrollo local.* Expresa el acompañamiento de una visión transformadora y de acoplamiento a las nuevas tendencias de desarrollo sin que afecte la estructura natural de la localidad, estableciendo redes que interconectan historia, tradiciones, sentido de trascendencia e identidad ciudadana, con capacidad para potenciar a la localidad gracias a sus ventajas comparativas y competitivas.
- *Contar con actores sociales educados y con competencias para la gestión pública.* Es la revelación del perfil de un actor social comprometido con una gestión pública transparente, cuya visión se debe enmarcar en un pensamiento de avanzada y de frecuentes encuentros con su entorno ayudando este último a agendar y priorizar (bajo el ejercicio de la inclusión y el acuerdo), asuntos públicos que al final serán la base de las políticas de desarrollo del ecosistema del cual se forma parte, con el refrendo de una ciudadanía comprometida con la calidad de vida y un sentido de localidad competitiva.

### **La organización de lo social. Reafiliar al ciudadano.**

Se entiende que el proceso de cambio en la localidad carece de éxito si no cuenta con el concurso de sus ciudadanos, y más aún si no existe un compromiso *sellado* por la misma sociedad que conforma el espacio local debido a múltiples factores que inciden en “dejar a otros” la posibilidad de un crecimiento adecuado y con visos de sustentabilidad. Es necesario integrar a las comunidades de forma sistémica, con la posibilidad de sumar actores influyentes que ayuden a pensar la localidad, y que no solo quede bajo la responsabilidad del gobierno local el solo administrar.

Es necesario asumir un comportamiento de integración e interacción entre quienes hacen la vida local, para ello se debe impulsar una política que permita profundizar la afiliación –y *reafirmar*- al ciudadano excluido y autoexcluido, con los compromisos y deberes dentro de su contexto, incorporándolo a la acción social con verdadero sentido de pertenencia hacia la localidad en la cual hace vida y construye el camino de su posterior generación. Es necesario reencontrar al ciudadano con su historia, sus costumbres, y con el concepto mismo de ciudadano. Esto pasa por una revisión de lo político, social y económico vinculado a las fuentes de empleo dentro del mismo ámbito, con servicios públicos básicos sintonizados con la eficiencia, con estrategias de inserción en la escolaridad en todos sus niveles dentro del sistema educativo, reactivando la formación ciudadana en términos de conducta y corresponsabilidades, proceder a incluir a quienes no se hacen partícipes de la localidad al sentir que son excluidos por la autoridad, y lo que es aún más grave, sentirse menospreciados por quienes se consideran con más derechos dentro del espacio local.

Existen localidades que pueden ser consideradas “dormitorios” debido que buena parte de su población activa y de capacidad productiva se dirige a los principales centros urbanos a trabajar, pasando buena parte de su vida útil en estos centros urbanos, regresando al final de la tarde o avanzada la noche a sus lugares de origen, repitiendo la rutina durante días, semanas y meses abandonando prácticamente el hogar y la formación integral de sus seres más cercanos, generando en muchos casos, situaciones no deseadas en el núcleo familiar; esta situación también se repite en otras facetas como es lo escolar en cualquiera de sus niveles, afectando a su vez la identidad ciudadana. El municipio o localidad dormitorio provoca desapego e indolencia por lo local, dejando en indefensión la lógica del crecimiento armónico y cónsono con las necesidades desarrollo de lo local. Para evitar esto se hace necesario elaborar y consolidar un plan con sello integral que contenga una visión sustentable, cuyo norte esté vinculado principalmente a la

generación de empleo, aprovechando las virtudes (geográficas, agrícolas, pesqueras, culturales, históricas) propias de la localidad en la que se pueda pensar en parques (agrícola, industrial, turístico, entre otras), en las que los sectores que conforman la sociedad participen directamente en su elaboración, creando una red de interconexión que indique quienes son los responsables sectoriales y su grado de acompañamiento en la red; luego vendrían otras áreas como la escolar, la seguridad, salud, transporte que bien pudieran consolidarse en la medida que la generación de empleo en la localidad facilite el sustento de las demás. El municipio debe pensar en lo local, no basta con las ordenanzas, debe crear su propia legislación y dinámicas de gestión en el diseño de las políticas públicas locales; solo así podrá ser incluida entre sociedades de avanzada, y en vías de representar verdaderamente el poder más cercano al ciudadano, ese sería un primer gran paso de inicio hacia los nuevos paradigmas en la gestión pública local.

### **Hemos llegado. *Lo cotidiano como factor emergente de lo discursivo***

La gestión pública local tiene un alto compromiso que abarca diversos aspectos, entre ellos está el disponer de información y datos que le permitan adelantarse a los problemas de carácter gerenciar, y más aún cuando estos problemas parecieran predecibles dado el comportamiento de la ciudadanía y todo lo que envuelve sus necesidades de satisfacción en materia de servicios públicos. Por ello, la estrategia de la gestión pública debe basarse en procurar el diseño de políticas públicas que nazcan del sentir de la sociedad, del “zapato sucio” del funcionario que recorre las veredas de la comunidad que busca alcanzar los problemas, y no esperar a que estos lo alcancen a él; la búsqueda constante de un acercamiento entre los miembros de la localidad debe ser sobre la base de la verdad y de la justicia, con

premisas compartidas en términos de solución integral y comprendida entre los más vulnerables de la sociedad.

El discurso de los actores sociales entrevistados se considera sincero y apegado a sus creencias políticas, cada cual con sus matices en cuanto a la forma de ver las dimensiones estudiadas –gobernanza, participación y gestión pública local- y expuestas a lo largo de la investigación; sin embargo, todos coinciden en 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, y así debe ser. Una crítica puede ser asumida como una “asesoría” gratis de lo que se hace mal, y si es de alguien no afecto a la gestión tiene mucha más validez, permitiendo su revisión inmediata. Esto amerita mucha madurez en la gestión pública.

Por otro lado, lo cotidiano debe ser que la ciudadanía se proponga conquistar más espacios y por ende más responsabilidades en la co-gestión de lo público, esto ayuda a la simplificación de la estructura burocrática en la administración pública local, por ende a la construcción de una gestión pública humanizada, sensible a los problemas sociales; protagonista en el diseño de políticas públicas locales autóctonas, vigilantes del desarrollo sustentable de su propio ecosistema, y con la vista puesta en la consolidación de su núcleo familiar dentro del contexto local.

Por último, el principal éxito de la gestión pública local pasa por la sinceridad y transparencia de sus actos. La participación de factores influyentes mediante el ejercicio de la gobernanza permite incorporar *dolientes* y compromisos con la localidad, en la que se busca contribuir directamente con sus principales fortalezas: habilidad intelectual, laboral y capacidad para gobernar; lo más importante es que el

engranaje estratégico funcione proporcionalmente ya que así la localidad se vuelve más competitiva en calidad de vida, con servicios públicos modernos y eficientes.

Fin del camino...se abren nuevos espacios... nuevas rutas.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AGUILERA, R.F. Y CUERVO-CAZURRA, A. (2004). **Codes of good governance worldwide: what is the trigger?** Organizations Studies, V. 25, n° 3, 2004, p. 417-446.
- ALBI, E. y otros (2000). **Gestión pública. Fundamentos, técnicas y casos.** Ariel. Barcelona, España.
- ALTMAN, D.; PÉREZ-LIÑÁN, A. (2002). **Assessing the Quality of Democracy: Freedom, Competitiveness and Participation in Eighteen Latin American Countries.** Democratization, vol. 9, n° 2.
- ALVAREZ-GAYOU, J. (2003). **Como hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología.** México: Paidós Educador.
- ARIAS, F. (2004). **El proyecto de investigación.** Editorial Epistemel. Orión Ediciones.
- BALLESTRINI, M. (1998). **Estudios documentales, teóricos, análisis de discursos y las historias de vida.** Una propuesta metodológica para la elaboración de sus proyectos. B.L. Consultores Asociados, Servicio Editorial. Caracas.
- BARNES, S & KAASE, M. (1979) **Political Action: Mass Participation in Five Western Democracies,** Beverly Hills: Sage Publications.
- BARREDA M. (2011). **La calidad de la democracia. Un análisis comparado de América Latina.** Política y gobierno, Volumen XVIII, Número 2.
- BARROS, N. (1989). **Hermenéutica filosófica, herencia cultural y crítica de la ideología.** Universidad Católica Andrés Bello. Centro de Estudios Filosóficos.
- BREWER-CARIAS, A. (1984). **Fundamentos de la administración pública.** Editorial Jurídica Venezolana. Caracas, Venezuela.
- 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.

- BONNIN, C. (1829), **Abrégé des principes d' administration**. París, Francia: Amable Costes, Libraire-Editeur.
- BODINO, J. (1973). **Los Seis Libros de la República**. Publicados en la Revista de Administración Pública del INAP, México.
- BLUMER, H. (1982). **El interaccionismo simbólico, perspectiva y método**. Barcelona, España.
- BLUNTSCHLI, G. (1876). **Derecho público universal**. Madrid, J. Góngora Impresor.
- BRITO, M. (2002). **Buen gobierno local y calidad de la democracia**. Universidad del Zulia. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Centro de Estudios Sociológicos y Antropológicos.
- CABRERO, E. (2010). **Gobierno y política local en México: luces y sombras de las reformas descentralizadoras**. Centro de Investigación y Docencia Económicas (CIDE). México.
- CÁTALA, J.P. (2001). **Gobernabilidad democrática para el desarrollo humano. Marco conceptual y analítico**. Revista Instituciones y Desarrollo N° 10. IIGOV.
- CEPAL (Comisión Económica Para América Latina y el Caribe, 2000). **Equidad, desarrollo y ciudadanía**. Documento en línea Consultada el 20 de junio de 2013. <http://www.cepal.org/es/publicaciones/2686-equidad-desarrollo-y-ciudadanía-versión-definitiva>.
- CORBETTA, J. y PÉREZ-LIÑÁN A. (2001). **Calidad de la democracia: Un análisis de la trayectoria argentina**. Instituciones y Desarrollo, 10.
- 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.
- CUNILL, N. (1997). **Repensando lo público a través de la sociedad. Nuevas formas de gestión pública y representación social**. Caracas: Revista CLAD Nro 2 1997.

- CLAD (Centro Latinoamericano de Administración y Desarrollo-2004). **La nueva gestión pública para américa latina**. Revista CLAD 33. Caracas, Venezuela.
- CLARKE, A. (1990). *A social worlds research adventure*. Bloomington: Indiana University Press.
- CHARMAZ, K. (1994). **The grounded theory method: An explication and interpretation**. Cap. 4, B.G. Glaser (Ed), Mill Valley, CA: Sociology Press.
- CHAVES, A., R. (2004). **Gobierno y democracia en la economía social**. Mediterráneo Económico, nº 6.
- DAMIANI, L.F. (2009). **Epistemología y ciencia en la modernidad**. Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca-EBUC, ediciones FaCES-UCV.
- DAHL, R. (2002). **La poliarquía: participación y oposición**. Madrid: Tecnos.
- DELGADO, J.M.; GUTIÉRREZ, J. (1998). **Métodos y técnicas cualitativas de investigación en ciencias sociales**. Editorial Síntesis, s.a., Madrid.
- DE BRUYNE, P. (1974). **La dinámica de la investigación en ciencias sociales. Los problemas de la metodología**. Presses Universitaires de France.
- DE LA TORRE, G, y otros (2004). **Teoría fundamentada o groundedtheory. Métodos de investigación**. Universidad Autónoma de Madrid, Facultad de Formación del Profesorado y Educación.
- DIESING, Paul. (1971). **Patterns of discovery in the social sciences**. Chicago: Aldine-Atherton, Inc.
- EISNER, E.W. (1998). **El ojo ilustrado. Indagación cualitativa y mejora de la práctica educativa**. Barcelona, Paidós.
- ELEZUNDIA Ch. (1985). **La Administración Pública y el Contador Público**. Publicado en la *Revista de la Escuela de Contabilidad, Economía y Administración*, Nº 54. Monterrey-México.
- FAYT, C. (1965). **Derecho Político**. Segunda edición. Editorial Abeledo-Perrot. Argentina.

- FERRER Y ARROYO, M. (2012). **Gobernar la complejidad urbana desde la sostenibilidad. Evaluación del gobierno de la gestión visible utilizando indicadores de gobernanza.** Tesis Doctoral.
- FOUCAULT, M. (1990). **La arqueología del saber.** Editores Siglo Veintiuno. México.
- FOUCAULT, M. (2004). **Un diálogo sobre el poder y otras conversaciones.** Alianza, Madrid.
- GADAMER, H. (1988). **Verdad y método. Fundamentos de una hermenéutica filosófica.** Salamanca, España.
- GADEA M., E. (2005). **Las políticas de participación ciudadana: nuevas formas de relación entre la administración pública y la ciudadanía. El caso de la ciudad de Valencia y su Área Metropolitana.** Tesis Doctoral.
- GARCIA-PELAYO, M. (1976). **Las transformaciones del estado contemporáneo.** Fundación MANUEL GARCIA-PELAYO. Editorial Ex-Libris.
- GARCIA-PELAYO, M. (1987). **Burocracia y tecnocracia.** Editorial Alianza Universidad. Humanes, Madrid.
- GALEANO, M. (2004). **Estrategias de investigación social cualitativa. El giro de la mirada.** Medellín: La Carreta Editores E.U.
- GLASER, B. y STRAUSS, A. (1967). **The discovery of grounded theory: strategies for qualitative research,** New York: Aldine de Gruyter.
- GLASER, B. (1978). **Theoretical sensitivity: Advances in the methodology of grounded theory.** Mill Valley: C. A. Sociology Press.
- GLASER, B., & CORBIN, J. (2002). **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.** Editorial Universidad de Antioquia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Primera edición en español 2002.
- GIDDENS, A. (2001). **Sociología.** Manuales/Ciencias Sociales. Alianza Editorial. Madrid.

- GINER, S. (1999). Clase Magistral “La ciudad: ámbito de las virtudes republicanas”. Instalación de la Cátedra Rectoral Alexis de Tocqueville. Valencia, Venezuela.
- GOODNOW, F. (1980). **Política y Administración: Funciones Primarias del Estado**. Publicación conmemorativa del 25 aniversario del INAP, México 1955-1980, México, INAP.
- GUASCH, O. (1997). **Observación participante**. Cuadernos metodológicos N° 20, Madrid: CIS; 1997.
- GUERRERO, O. (2005). **La gerencia pública en la sociedad post-industrial**. Revista Venezolana de Gerencia v.10 n.31 Maracaibo, Venezuela.
- GULICK, L. (1990). **Reflections on Public Administration, Past and Present**. *Public Administration Review*, vol. 50 (November/December), Estados Unidos, 1990.
- HEGEL, G. W. F. (1993) **Fundamentos de la filosofía del derecho**. (Madrid: Libertarias/ Prodhuvi) (Edición de K.H. Ilting, traducida al castellano por Carlos Díaz).
- HOBBS, T. (1998). **El Estado**. Fondo de Cultura Económica. México DF.
- HOBBS, T. (2004). **Leviatán: o la materia, forma y poder de una república eclesiástica y civil**. México DF.
- HOOD, C. (1991). **A Public Management for All Seasons?** *Public Administration*, N° 69.
- HUGHES, O.E. (1997). **La Nueva Gestión Pública**. MINISTERIO DE LAS ADMINISTRACIONES PÚBLICAS – MAP (Ed.) (1997) *Lecturas de Gestión Pública*. Madrid: MAP.
- HUSSERL, E. (1975). **La idea de la fenomenología**. Fondo de Cultura Económica. México.
- IBÁÑEZ N Y CASTILLO, R (2008) **Epistemología de la gerencia y sus métodos**. Editorial Comala.Com. Venezuela.
- IVANCEVICH, J., Lorenzi, P., Skinner, S., Crosby, P. (1996). **Gestión, calidad y competitividad**. Barcelona, España.

- KLIKSBERG, B. (1997). **Repensando el Estado para el desarrollo social; más allá de convencionalismos y dogmas.** Revista del CLAD. N° 8. Caracas, Venezuela.
- LAVELLE, L. (1950). **Traite des valeurs.** Paris, PUF. Volume I.
- LAZZETTA, O. (2000). **La reconstrucción del estado mirada desde la cuestión democrática.** Kairos Revista de temas sociales, 10. Disponible en: <http://www.fices.unsl.edu.ar/~kairos/k06-12.htm>. Fecha de visita: 08/06/2012.
- LEFTWICH, A. (1993). **Governance, democracy and development in the Third World.** Third World Quarterly.
- LÓPEZ, C., G. (1995). **Instrumentos al servicio de la gestión pública.** V Congreso Nacional de Economía, Las Palmas de Gran Canaria, pp. 59-76.
- LÓPEZ, M., M. (2012). **De la democracia participativa al Estado comunal. Evolución de la participación en Venezuela. Democracia participativa en Venezuela.** Temas de Formación sociopolítica Nro 50. Centro Gumilla. Caracas, Venezuela.
- MACAREI, M. (1852). **Coursd' Administrationet de Droit Administratif.** Libraire de juns prudence de Plon Frères, París, dos tomos.
- MARSHALL, T.H., (1949). **Citizenship and social class.**En Marshall, T. H. (comp.), Class, Citizenship and Social Development (Nueva York: Doubleday, 1965), pp. 22 y 23.
- MARTÍNEZ, M. (1996). **Comportamiento humano. Nuevos métodos de investigación.** Editorial Trillas. México.
- MARTINEZ, M. (1997). **La investigación cualitativa etnográfica en educación.** 3ed. Círculo de lectura alternativa. Bogotá, Colombia.
- MARX, C. (1981). **Manuscritos de París y Anuarios Franco-Alemanes.** México, Editorial Grijalbo.

- MEJIAS, E. (2002). **Los paradigmas post- burocráticos de la Administración Pública**. Edición Universidad Central de Venezuela. Revista Politeia 29.
- MELINKOFF, R. (1990). **El problema político de la administración pública**. Editorial PANAPO. Caracas, Venezuela.
- MOURA, S. (1999). **Innovaciones en la gestión del desarrollo local: la experiencia de Porto Alegre**. Ediciones Palleta, Rio de Janeiro, Brazil.
- MORÍN, E. (2002). **Introducción a una política del hombre**. Sociología/Política. 1era Edición. Editorial Gedisa, S.A. Barcelona, España.
- MORENO, A. (1995). **El Aro y la trama. epísteme, modernidad y pueblo**. Centro de Investigaciones Populares-Ministerio de la Familia. 2da Edición, Editorial Texto, Caracas.
- MORSE, J. (2003). **Asuntos críticos en los métodos de investigación cualitativa**. Colombia. Facultad de Enfermería de la Universidad de Antioquia. Editorial Universidad de Antioquia.
- MUJICA, M. (2006). **Estudio contextualizado de la administración en Venezuela**. Universidad de Carabobo. Segunda edición. Valencia-Venezuela.
- NACIONES UNIDAS. (1995). **MetropolitanGovernance: Patterns and Leadership**. Documento presentado a United Nations High-Level Interregional Meeting on Metropolitan Governance: Patterns and Leadership, Quito, 18-20 abril.
- NELSON, J. (1979). **Access to Power: Politics and the Urban Poor in Developing Nations**, Princeton: Princeton University Press.
- O'DONNELL, G. (1993). **Acerca del Estado, la Democratización y Algunos Problemas Conceptuales. Una Perspectiva Latinoamericana con Referencias a Países Poscomunistas**. Desarrollo Económico.
- O'DONNELL, G. (2001). **La irrenunciabilidad del estado de derecho**. Instituciones y Desarrollo, 8-9.
- OSBORNE, D. y GAEBLER, T. (1992). **La reinención del gobierno: la influencia del espíritu empresarial en el sector público**. Ediciones PAIDOS. Estado y Sociedad, 22. Barcelona.
- OSBORNE, D. Y PLASTRIC, P. (1998). **La reducción de la burocracia: Cinco estrategias para reinventar el gobierno**, Paidós, Buenos Aires.

- OSTO, Z. (2011). **Planificación y ejecución de políticas públicas participativas en la gestión municipal. Experiencias en el Estado Carabobo.** Tesis Doctoral.
- PARSONS, T. (1956). **Suggestions for a Sociological Approach to the Theory of Organizations-I.** Administrative Science Quarterly. Vol. 1, No. 1.
- PEREIRA, V. & URDANETA K. (2010). Carácter y modalidades de la participación en los sistemas políticos. Revista Venezolana Científica de Ciencias Sociales. Vol. 14, Nro. 1, Vicerrectorado Académico, Universidad Nacional Experimental Rafael María Baralt. Maracaibo, Venezuela.
- PETERS, B. G. (2007). **Governance without Government: Rethinking Public Administration?** Journal of Admisnitracion Research and Theory, 223-243.
- PNUD (2009). **La democracia de ciudadanía: Una agenda para la construcción de ciudadanía en América Latina.** Papel de trabajo para la América, Noviembre 2009.
- PIERRE, J. & PETERS, G. (2000). **Governance, politics and the state.** New York: St. Martin`s Press.
- POLLITT, C. (1993). **Managerialism and the Public Sector.** Oxford, Second Edition, Blackwell.
- RAWLS, J. (1971). **A theory of justice.** Cambridge (Ma.), Harvard U.P.
- REALACADEMIA ESPAÑOLA (2015). Diccionario. Consultas en:<http://www.rae.es/>
- RICOEUR, P. (2006). **Teoría de la interpretación. Discurso y excedente de sentido.** Siglo XXI Editores de C.V. México, DF.
- RICOEUR, P. (2006). **El conflicto de las interpretaciones.** Ensayos de hermenéutica. Fondo de Cultura Económica de Argentina, S.A, Primera Reimpresión.
- RIVAS Q, A. (2008). **El Estado, Estructura y Valor de sus Instituciones.** T.B. Orint, C.A. Cuarta Edición.

- RODRÍGUEZ, M. (2007). **La hermenéutica dialéctica y la prospectiva. Una propuesta para el abordaje de la realidad social y administrativa.** Ponencia presentada en el XI Congreso Anual de la Academia de Ciencias Administrativas AC (ACACIA), Guadalajara, del 22 al 26 de Mayo de 2007.
- RUSQUE, A. (1999). **De la diversidad a la unidad en la investigación cualitativa.** Edit. Faces /UCV. Vadell Hermanos. Editores. Caracas, Venezuela.
- SALAS, M.C. (2003). **La integración de métodos en las ciencias sociales.** Informe de investigaciones educativas, Vol. XVII, índice acumulado, año 2003, DOXA.
- SELIGSON y BOOTH (1978). **Political Participation in Latin America.** Vol. 1 y Vol 2, New York: Holmes and Meier.
- SERRA R, A. (1949). **Teoría General del Estado.** Librería Manuel Porrúa, S.A. México.
- SIMON, H. (1946). **The proverbs administration,** enPublic Administration Review.
- SILVERMAN, D. (1970). **The Theory of Organizations,** Heinemann, London.
- STEIN, L. V (1861). **Die Verwaltungs-lehre (La teoría de la administración).** Berlang der F. G. Gottafchen Buchhandlung, Stuttgart.
- STRAUSS, A. Y CORBIN J. (2002). **Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada.** Editorial Universidad de Antioquia. Colombia.
- SCHVARSTEIN, L. (1988). **Diseño de organizaciones – tensiones y paradojas.** Editorial PAIDÓS SAICF, Buenos Aires Argentina.
- SCHVARSTEIN, L. (1992). **Psicología social de las organizaciones, nuevos aportes.** Paidós. Buenos Aires.
- SCHÜTZ, A. (1932). **La fenomenología y la teoría del significado.** Buenos Aires, Editorial Paidós.

- SCHNEIDER, C. (2007). **La participación ciudadana en los gobiernos locales: contexto político y cultura política. Un análisis comparado de Buenos Aires y Barcelona.** Tesis Doctoral.
- TAYLOR, S., J. Bogdan, R. (1992). **Introducción a los métodos cualitativos en investigación. La búsqueda de los significados.** Editorial Paidós, Buenos Aires.
- TRINIDAD y otros (2006). **Teoría fundamentada <<groundedtheory>>. La construcción de la teoría a través del análisis interpretacional.** Cuadernos Metodológicos 37.
- TOCQUEVILLE, A. DE (2007). **La democracia en América.** Ediciones Akal, S.A., 2007. Madrid, España.
- UVALLE, B. (1998). **Visión del Estado contemporáneo.** Revista Prospectiva, núm. 9, México, Política Nueva A.C.
- VÁSQUEZ V. M. (2009). **La formación de la cultura organizativa en la gestión local venezolana. Estudios de casos.** Tesis Doctoral.
- VERBA, S. & Nie, N. (1972) **Participation in America, Political democracy and Social Equality.** New York, Harper&Row.
- VERBA, S. (1996). **The Citizen as Respondent: Sample Surveys and American Democracy**”, American Political Science Review.
- VIVAS, A. (2008). **La Administración del mercadeo en contextos de pobreza y complejidad. Un enfoque desde la hermenéutica crítica.** Tesis Doctoral no publicada, Universidad Nacional Experimental “Simón Rodríguez” en convenio con la Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- VIVIEN, A. (1974). **Etudes Administratives.** Paris. Editions Cuias. Original publicado en 1845. Dos volúmenes
- WALKER, H. (1933). **An american conception of public administration.** En American Political Science Review, January.
- WEBER, M. (1972). **Economía y sociedad.** Fondo de Cultura Económica de España. Alianza Editorial. Primera Edición.
- WEBER, M. (1972). **El político y el científico.** Madrid. Alianza Editorial. Tercera edición.

WILSON W. (1887), **Study of the administration political.** En Science Quarterly, Volumen II, USA.

WHITE, L. (1936). **The meaning of principles of public administration.** EnGaus, John et al. [eds.], the Frontiers of Public Administration, New York: Russell and Russell.

## Anexo-A

### Operacionalización de las Variables

**Objetivo General: Comprender la gestión pública local, la gobernanza y la participación a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.**

Objetivo específico	Dimensión	Definición	Indicadores	Ítems	Instrumentos	Fuente
Describir las corrientes del pensamiento administrativo compatibles con la gestión pública.	- Corrientes del pensamiento administrativo. - Gestión pública	-Corrientes gerenciales focalizadas en la calidad y la eficiencia.  -Acción de gobierno orientada a la valorización del servicio público de calidad.	- Gobernanza  -Nueva Gestión Pública	1	Textos	Documental
Interpretar el significado de gestión pública a luz de los postulados constitucionales vigentes.	Postulados constitucionales	Dogmas que orientan la acción de gobierno, orientada al alcance de los fines supremos del Estado.	-Democracia -Descentralización.	2	Textos	Documental
Distinguir las categorías teóricas en términos de gestión pública, según sus principales exponentes.	Actores sociales	Protagonistas de los cambios de orden social y cuya influencia permite la generación de nuevos espacios para el desarrollo.	- Ciudadanía. -Control social	3	Entrevistas	Actores
Analizar la forma en cómo los actores sociales estructuran el discurso del proceso administrativo dentro de la gestión pública local, la gobernanza y la participación.	Discurso	Expresión hablada, gestual o escrita dada por los principales actores orientados al proceso de cambio social.	-Interpretación.	4	Textos y entrevistas	Documental y Actores
Identificar criterios que soporten o fundamenten la gestión pública local, la gobernanza y la participación, a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.	- Gestión Pública Local - Gobernanza - Participación	Nuevos esquemas de trabajo dentro de la gestión pública que buscan resultados orientados en la calidad y la eficiencia	- Voz y rendición de cuentas. -Control de la corrupción. -Efectividad gubernamental. -Calidad regulatoria. -Competitividad.	5	Textos y entrevistas	Documental y Actores

**Fuente:** Vegas Meléndez (2015).

**Objetivo General: Comprender la gestión pública local, la gobernanza y la participación a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.**

<b>Objetivo específico</b>	<b>Dimensión</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Ítems</b>
Describir las nuevas corrientes del pensamiento administrativo compatibles con la gestión pública.	- Corrientes del pensamiento administrativo.  - Gestión pública	- Gobierno Corporativo  -Nueva Gestión Pública	1.- Según su criterio, indique cuales son los valores y principios constitucionales en materia de gestión pública que permiten garantizar mayor eficiencia dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas públicas locales?
Interpretar el significado de gestión pública a luz de los postulados constitucionales vigentes.	Postulados constitucionales	-Democracia -Descentralización	2.- Según su opinión, cuales podrían ser los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía)?
Distinguir las categorías teóricas en términos de gestión pública, según sus principales exponentes.	Actores sociales	- Ciudadanía. -Control social	3.- Según su criterio, Usted como actor social (alcalde y ex-alcalde), cual ha sido o fue su principal enfoque en el discurso del cambio o transformación de la gestión pública, en relación a su modernización y adecuación a los nuevos tiempos gerenciales?
Analizar la forma en cómo los actores sociales estructuran el discurso del proceso administrativo dentro de la gestión pública local, la gobernanza y la participación.	Discurso	-Interpretación.	4.- En su opinión, cuales serian las variables a considerar en el proceso de compatibilidad o adecuación de una corriente administrativa exitosa en el área empresarial, dentro del contexto de la gestión pública local?
Identificar criterios que soporten o fundamenten la gestión pública local, la gobernanza y la participación, a fin de configurar una teoría a partir del discurso de los actores sociales en Venezuela.	- Gestión Pública Local - Gobernanza - Participación	- Voz y rendición de cuentas. -Control de la corrupción. -Efectividad gubernamental. -Calidad regulatoria. -Competitividad.	5.- A su criterio, podría Usted indicar cuáles podrían ser las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública, tomando en consideración los niveles de competitividad que cada localidad ofrece en su propio contexto?



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO / CAMPUS BÁRBULA  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### **GUIA DE ENTREVISTA**

- 1.- Según su criterio, indique cuáles son los valores y principios constitucionales en materia de gestión pública que permiten garantizar mayor eficiencia dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas públicas locales?
- 2.- Según su opinión, cuáles podrían ser los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía)?
- 3.- Según su criterio, Usted como actor social (alcalde y ex-alcalde), cuál ha sido o fue su principal enfoque en el discurso del cambio o transformación de la gestión pública, en relación a su modernización y adecuación a los nuevos tiempos gerenciales?
- 4.- En su opinión, cuáles serían las variables a considerar en el proceso de compatibilidad o adecuación de una corriente administrativa exitosa en el área empresarial, dentro del contexto de la gestión pública local?
- 5.- A su criterio, podría Usted indicar cuáles podrían ser las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública, tomando en consideración los niveles de competitividad que cada localidad ofrece en su propio contexto?

Entrevistador: MCs Prof. Hilarión Vegas Meléndez.

**Anexo-B**



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO / CAMPUS BÁRBULA  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

**GUIA DE ENTREVISTA PARA EXPERTO**

Nombre y apellido:

Natural de:

Principal actividad laboral:

Años de experiencia investigando / trabajando la gestión pública:

<b>Cuestionario</b>	
<p>1.- Según su criterio, indique cuáles serían los principios de la gerencia moderna que permiten garantizar mayor eficiencia dentro del proceso de formulación y ejecución de políticas públicas locales?</p> <p>Por otro lado, que valores sociales aprecia Usted, representan mayor significación para la construcción de una ciudadanía comprometida con lo local?</p>	
<p>2.- Según su opinión, cuáles podrían ser los elementos que permitirían crear una nueva concepción en materia de gestión pública, tomando en consideración aspectos relacionados con lo local (cultura, valores, geografía)?</p>	

<p>3.- Según su criterio, para un actor social local, cuál debería ser el principal enfoque de su discurso referente al cambio o transformación de la gestión pública, en correlación a las nuevas técnicas gerenciales?</p>		
<p>4.- En su opinión, cuáles serían las variables a considerar en las ciencias administrativas y gerenciales, dentro del contexto de la gestión pública local, que permiten mejorar la competitividad de los servicios en este ámbito?</p>		
<p>5.- A su criterio, podría Usted indicar cuáles serían las principales características de un nuevo estilo de gerencia pública local, tomando en consideración la capacidad de respuesta y de servicios competitivos que cada localidad puede ofrecer en su propio contexto?</p>		
<p><b>HILARIÓN VEGAS MELÉNDEZ</b> <b>Firma del Investigador</b></p>	<p><b>Firma del Experto</b></p>	<p><b>Fecha:</b></p>

**Nota: Si necesita espacio para ampliar sus respuestas, puede hacerlo sin ningún problema, solo continúe en la siguiente página.**

Anexo-C



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO / CAMPUS BÁRBULA  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### **Investigación Doctoral:**

**“LA GESTIÓN PÚBLICA LOCAL, GOBERNANZA Y PARTICIPACIÓN: UNA  
VISIÓN A PARTIR DEL DISCURSO DE LOS ACTORES SOCIALES EN  
VENEZUELA”**

Autor. Mcs: PROF HILARION VEGAS MELENDEZ

C.I: V-06.424.671

Tutor: Dr. PROF. EDGAR ROLANDO SMITH IBARRA

CI. V-03.998.375.

### **GUIA DE ENTREVISTA PARA EL ACTOR SOCIAL**

Nombre y apellido:

Natural de:

Principal actividad laboral:

Años de experiencia investigando / trabajando la gestión pública:

<b>Cuestionario</b>	
1.- Podría explicarnos un poco como ha sido la experiencia gerencial en materia de formulación de políticas públicas locales, en las que la visión de ciudad y el concepto de ciudadanía se hayan visto involucrado?	
2.- Cuales serían a su juicio los elementos a considerar que permiten crear una nueva concepción gerencial dentro de la gestión pública local y que esta última represente una nueva forma de desarrollo sustentable?	

<p>3.- Según la experiencia vivida en esta ciudad, que elementos permiten (o permitieron) desarrollar nuevos espacios para la construcción de un discurso basado en la modernidad y la transparencia? Puede Usted mencionar los Indicadores que permiten vincular la acción con el discurso?</p> <p>3.1.- Cuales son los principales argumentos para considerar que esta ciudad (localidad) paso de ciertas ventajas comparativas a unas de ventajas competitivas en términos de calidad de vida?</p>		
<p>4.- Para Usted, cuál sería (o es) el esquema ideal para que un proyecto o programa de gobierno local realmente este orientado a generar niveles de competitividad en materia de calidad de servicios?</p>		
<p>5.- Que hace pensar que su gestión de gobierno se diferencia de otros en cuanto a la “praxis” y que realmente genera un valor agregado para la construcción de un nuevo estilo gerencial, y que a su vez contribuye con las ciencias administrativas y gerenciales? Explique.</p>		
<p><b>HILARIÓN VEGAS MELÉNDEZ</b> <b>Firma del Investigador</b></p>	<p><b>Firma del</b> <b>ACTOR</b> <b>SOCIAL</b></p>	<p><b>Ciudad:</b> <b>Fecha:</b></p>

Dirección: Av. Bolívar Norte, Edificio Rectorado de la Universidad de Carabobo, Valencia, estado Carabobo, Venezuela. Teléfonos: (0058) 241-8258109 – 0414 4336038. Email: [hvegasm@gmail.com](mailto:hvegasm@gmail.com) / twitter: @hvegasm.

Anexo-D



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO / CAMPUS BÁRBULA  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### Consideración importante

Estimado: \_\_\_\_\_, de ahora en adelante llamado **EL EXPERTO**, su participación es de suma importancia para la presente investigación, dado que su experiencia y conocimiento en materia de gestión pública representa un alto valor agregado en la construcción de una teoría que permita mejorar los procesos administrativos y gerenciales en los gobiernos; sin embargo, es necesario resaltar el carácter de voluntaria por parte suya. Usted como **EL EXPERTO** debe estar conteste de que la información suministrada se convertirá en datos, para luego ser presentados como hallazgos en la investigación que se desarrolla.

Sin dudas, **EL EXPERTO** es un referente calificado para la investigación, por ello se hace necesario autorizar la publicación de dichos datos mediante **SU FIRMA** en este cuestionario. Es compromiso del **CANDIDATO A DOCTOR, Prof. HILARION VEGAS MELENDEZ (EL INVESTIGADOR)**, suministrar al **EL EXPERTO** los resultados finales de la investigación, mediante la entrega de un consolidado, enviado a la dirección que **EL EXPERTO** considere prudente indicar.

Firman conforme:

\_\_\_\_\_  
**Prof. HILARION VEGAS**

\_\_\_\_\_  
**EL INVESTIGADOREL EXPERTO**

Dirección: Av. Bolívar Norte, Edificio Rectorado de la Universidad de Carabobo, Valencia, estado Carabobo. Venezuela. Teléfonos: (0058) 241-8214564 – 0414 4336038. Email: [hvegasm@gmail.com](mailto:hvegasm@gmail.com) / twitter: @hvegasm

Anexo-E



UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO / CAMPUS BÁRBULA  
PROGRAMA DOCTORAL EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES

### Consideración importante

Estimado(a): \_\_\_\_\_, **ALCALDE DEL MUNICIPIO** \_\_\_\_\_ de ahora en adelante llamado **ACTOR SOCIAL**, su participación es de suma importancia para la presente investigación, dado que su experiencia y conocimiento en materia de gestión pública representa un alto valor agregado en la construcción de una teoría que permita mejorar los procesos administrativos y gerenciales en los gobiernos locales; sin embargo, es necesario resaltar el carácter de voluntaria por parte suya. Usted como **ACTOR SOCIAL** debe estar consciente de que la información suministrada se convertirá en datos, para luego ser presentados como hallazgos en la investigación que se desarrolla.

Sin dudas, **ACTOR SOCIAL** es un referente calificado para la investigación, por ello se hace necesario autorizar la publicación de dichos datos mediante **SU FIRMA** en este cuestionario. Es compromiso del **CANDIDATO A DOCTOR, Prof. HILARION VEGAS MELENDEZ (EL INVESTIGADOR)**, suministrar al **ACTOR SOCIAL** los resultados finales de la investigación, mediante la entrega de un consolidado, enviado a la dirección que **ACTOR SOCIAL** considere prudente indicar.

Entrevista realizada en la Ciudad de \_\_\_\_\_, Estado \_\_\_\_\_ (Venezuela), a los \_\_\_\_\_ días del mes Noviembre de 2014.

Firman conforme:

\_\_\_\_\_  
**HILARION VEGAS  
EL INVESTIGADOR**

\_\_\_\_\_  
**ACTOR SOCIAL**

Dirección: Av. Bolívar Norte, Edificio Rectorado de la Universidad de Carabobo, Valencia, estado Carabobo. Venezuela. Teléfonos: (0058) 241-8258109 – 0414 4336038. Email: [hvegasm@gmail.com](mailto:hvegasm@gmail.com) / twitter: @hvegasm