



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y SOCIALES**  
**DIRECCIÓN DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**DOCTORADO EN CIENCIAS ADMINISTRATIVAS Y GERENCIALES**



**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO  
SOCIALMENTE RESPONSABLE BASADO EN EL GOBIERNO  
ELECTRÓNICO PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS  
LOCALES EN EL ESTADO ARAGUA**

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas gerenciales

**Autor:**

Andrés José Peraza Henríquez

**Tutor:**

Dr. Freddy Colmenares

Campus Universitario de Bãrbula, Naguanagua,  
Estado Carabobo, Venezuela

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

**PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO  
SOCIALMENTE RESPONSABLE BASADO EN EL GOBIERNO  
ELECTRÓNICO PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS  
LOCALES EN EL ESTADO ARAGUA**

Línea de Investigación: Estudios Teóricos y de aplicación para la producción de conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables. Nuevos paradigmas gerenciales

**Autor:**

Andrés José Peraza Henríquez  
C. I. No. 3.126.689

**Tutor:**

Dr. Freddy Colmenares  
C. I. No. 3.746.736

Bàrbula, Junio de 2014

## **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. Freddy Colmenares** CI No. 3.746.736, en mi carácter de tutor del Trabajo de Tesis Doctoral titulado:

**“PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO SOCIALMENTE RESPONSABLE BASADO EN EL GOBIERNO ELECTRÓNICO PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL ESTADO ARAGUA”**

Presentado por el ciudadano **Andrés José Peraza Henríquez**, titular de la CI: 3.126.689, del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, para optar al título de Doctor, considero 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 doce días del mes de Agosto de 2013.

---

**CI: 3.746.736**



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:*

**"PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO SOCIALMENTE RESPONSABLE BASADO EN EL GOBIERNO ELECTRÓNICO PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL ESTADO ARAGUA"**

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

**PERAZA H., ANDRÉS J.**

**C.I.: 3.126.689**

*Realizado bajo la tutoría de el Doctor FREDDY W. COLMENARES cédula de identidad N°. 3.746.736.*

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

*En Bárbula a los a los veintiseis días del mes de Junio de 2014.*

*Manuel Puerta*

Prof: **DRA. MARÍA ISABEL PUERTA (Pdte.)**

C.I: 7436899

Fecha: 26/06/2014

*Aranguren*

Prof. **DR. WILLIAMS ARANGUREN**

C.I: 9115983

Fecha: 26/06/2014



*Ordóñez*

Prof. **DR. LUIS ORDÓÑEZ**

C.I: 3386698

Fecha: 26-06-2014

### **Dedicatoria:**

A mi madre, ser único quien siempre me tiene presente en sus oraciones.

A mis hijos: Jeniser, Andreína y Andrés por su apoyo, paciencia y comprensión en los años que realicé estos estudios doctorales y desarrollé la presente tesis, el cual constituye para ellos un ejemplo de la tenacidad y constancia para alcanzar las metas que nos proponemos.

A mi esposa, por su paciencia y comprensión, el tiempo no fue perdido, eres parte de mis aciertos.

A la memoria de Andrés Vicente Peraza.

### **Agradecimientos:**

A Dios por guiar siempre mis pasos.

A la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.

Al Dr. Freddy Colmenares Tutor de la presente investigación. Al Dr. Miguel Mujica Coordinador del Programa Doctoral por sus sabios consejos y apoyo.

A la Dra. Berenice Blanco y al Dr. José Tadeo Morales por sus valiosos comentarios.

A mis compañeros: Glenda, Ana, María L. Sánchez, María L. Brusco, Ero, Franklin, Carlos, Maily, Adriana, Evelyn y demás compañeros que compartieron los avatares, durante los estudios doctorales.

A los Directores de las Alcaldías de los Municipios: Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, quienes permitieron compartir sus experiencias a través de las entrevistas

## ÍNDICE GENERAL

	PP
DEDICATORIA	iv
AGRADECIMIENTOS	iv
INDICE GENERAL	v
INDICE DE CUADROS	viii
INDICE DE GRÁFICOS	ix
RESUMEN	x
INTRODUCCION	1
<b>CAPITULO I LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES Y LOS CAMBIOS PARADIGMÁTICOS, HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR</b>	
1.1. Las ciencias administrativas su fundamento epistemológico y la gerencia pública.....	7
1.2. Administración municipal en el contexto de sus bases legales	19
1.3. Gestión pública en los gobiernos locales, aspecto teleológico de su desempeño.....	34
1.4. Los cambios paradigmáticos en la manera de concebir la gerencia en el sector público.....	35
1.5. El discurso de la cultura organizacional y el enfoque hacia lo público.....	42
1.6. La Gobernanza, una mirada hacia la nueva gestión pública	48
<b>CAPÍTULO II ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
2.1. Lineamientos generales.....	55
2.2. Justificación paradigmática del acceder a la realidad.....	56
2.3. Abordaje fenomenológico - hermenéutico de la investigación.	65
2.4. Informantes debedadores de la realidad.....	73
<b>CAPÍTULO III.- LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL, UNA VÍA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD CON BASE A PRINCIPIOS ÉTICOS DE TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN Y VALORES</b>	
3.1. Concepción epistemológica de la Responsabilidad Social...	79
3.2. La responsabilidad social como competencia en el sector	

público.....	87
3.3. La gerencia pública vista como una gerencia social para servir a la comunidad.....	95
3.4. La ética y los valores como elementos claves para una gestión exitosa, de lo privado a lo público.....	101
3.5. Rendición de cuentas y la transparencia de la información, pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción.....	108
3.6. El control en los gobiernos locales, el control social y las comunidades.....	117
3.7. La Administración Tributaria Municipal y la recaudación fiscal.....	125

**CAPÍTULO IV ESTRATEGIAS GERENCIALES, LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC), COMO HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES.**

4.1. Planificación estratégica y los mapas estratégicos, su aplicación en los gobiernos locales para la eficiencia administrativa.....	138
4.2. El cuadro de mando integral (Balance Scorecard). Gobierno	162
4.3. La gerencia estratégica y su incidencia en la gestión de los gobiernos locales.....	168
4.4. Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), herramientas para la eficiencia administrativa.....	176
4.5. El Gobierno Electrónico, ámbito general y su aplicación en los gobiernos locales.....	180
4.6. Uso de la Web e Internet en los gobiernos locales, una vía para interactuar con la comunidad.....	189

**CAPÍTULO V RESPONSABILIDAD SOCIAL, ESTRATEGIAS Y GOBIERNO ELECTRÓNICO, UNA SOLUCIÓN PARA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y UN ACERCAMIENTO A LAS COMUNIDADES.**

5.1. Consideraciones generales.....	197
5.2. El discurso de la responsabilidad social a nivel municipal.....	200
5.2.1 Contralorías Municipales - Oficinas de Atención al Ciudadano.....	231
5.3. Elementos discursivos en la aplicación de nuevas tecnologías y el gobierno electrónico en el ámbito municipal.....	245
5.4. Las estrategias gerenciales y su aplicación en el municipio, aspectos discursivos en el área.....	263

5.5. Un modelo gerencial soportado en tres pilares fundamentales: Responsabilidad social, gobierno electrónico y estrategia gerenciales.....	276
5.6. Perspectiva del modelo.....	289
<b>CAPÍTULO VI ENSEÑANZAS Y REFLEXIONES, HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD</b>	<b>297</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>303</b>
<b>ANEXOS.....</b>	<b>319</b>
Blog privado utilizado por la Alcaldesa Tibusay Guevara en el Municipio Santiago Mariño.	

## ÍNDICE DE CUADROS

No.		Pág.
1	Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria.	114
2	Indicadores de Transparencia – Alcaldías 2010.	115
3	Aspectos legales en la participación y control ciudadano.	120
4	Oficinas de Atención al Ciudadano.	123
5	Matriz DOFA Alcaldía San Diego.	140
6	Alcaldías: Valencia, Naguanagua y San Diego.	143
7	Valores tomados de las respectivas páginas Web – Alcaldías San Diego y Naguanagua.	144
8	Ayuntamiento SantCugat del Vallés.	165
9	Indicadores de Gestión Asistencia Técnica Municipio San Diego.	174
10	Indicadores de Gestión Proyectos y Obras Municipio San Diego.	175
11	Internet en Venezuela 2000-2011	178
12	Países que han legislado en materia de gobierno electrónico a nivel de Latinoamérica.	179
13	Habitantes por parroquia según censo 2011.	205
14	Hogares por tipo de necesidad básica insatisfecha según municipios, Censo 2011.	206
15	Mapa Estratégico de una Alcaldía-Caso de Estudio.	286
16	Modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el estado Aragua	289

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

No.		Pág.
1	Ejemplo de stakeholders claves externos.	91
2	Visión integral de la gerencia en los gobiernos locales.	138
3	Portal Web Alcaldía del Municipio Girardot.	146
4	Página Web Municipio Santiago Mariño.	147
5	Página Web Municipio Sucre- Cagua.	147
6	Mapa Estratégico Ayuntamiento SantCugat del Vallés.	166
7	Ajustes propuestos al Modelo Cuadro de Mando Integral(CMi) para las entidades públicas.	167
8	Integración de los Ejes Temáticos en la Investigación.	198
9	Principios Básicos de Responsabilidad Social.	202
10	Alcaldía Municipio Girardot Organigrama Estructural.	211
11	Alcaldía Municipio Girardot Oficina de Atención al Ciudadano.	213
12	Organigrama Municipio Santiago Mariño.	215
13	Alcaldía del Municipio Sucre Estado Aragua Organigrama Estructural	216
14	Contraloría del Municipio Girardot Oficina de Atención al Ciudadano.	235
15	Contraloría Municipio Santiago Mariño Oficina de Atención al Ciudadano.	239
16	Contraloría del Municipio Sucre Oficina de Atención al ciudadano.	241
17	Alcaldía de Girardot- SATRIM EN LÍNEA.	252
18	Alcaldía de Girardot- CATASTRO EN LÍNEA.	253
19	Modelo de stakeholders a nivel municipal.	278
20	Planes operativos en la Administración Pública	285

# **PROPUESTA DE UN MODELO GERENCIAL ESTRATÉGICO SOCIALMENTE RESPONSABLE BASADO EN EL GOBIERNO ELECTRÓNICO PARA LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES EN EL ESTADO ARAGUA**

**Autor: Andrés J. Peraza Henríquez**

**Tutor: Dr. Freddy Colmenares**

Fecha: Junio 2014

## **RESUMEN**

La gestión en los gobiernos locales ha despertado en los últimos años el interés por parte de diferentes autores, quienes han abordado el tema, focalizado de manera individual, con relación a la responsabilidad social, la gerencia estratégica y el gobierno electrónico donde juega un papel importante el uso de la Web e Internet para la prestación de un mejor servicio, fijando una postura crítica en sus planteamientos. En esta investigación se integran los factores mencionados, planteándose una ruptura de paradigmas en la forma burocrática tradicional de concebir la administración pública. Los cambios que emergen en las ciencias administrativas, orientadas al sector público, han dado lugar a los conceptos de gobernanza o el buen gobierno para incorporar nuevas prácticas en la gestión pública, en esta la participación ciudadana y la conducta de los funcionarios apegada a principios y valores son fundamentales en el gerenciamiento municipal con una visión axiológica y teleológica, hacia una mejor calidad de vida. El abordaje de la realidad, se presenta desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Esta Tesis Doctoral es soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad realizada a los informantes clave de los Municipios Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, para recoger el sentir y las vivencias de la cotidianidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Producto del análisis discursivo con los entrevistados y con base al marco teórico referencial, se presenta un constructo teórico, enmarcado en un modelo que persigue la eficiencia y eficacia en la gestión de los gobiernos locales, concluyendo con reflexiones que incentiven a la sociedad como un todo, a la solución de los problemas, donde se tome en cuenta la visión de una filosofía de vida y de bienestar para la comunidad.

**Palabras Clave:** Responsabilidad Social, Gobierno Electrónico, Gerencia Estratégica, Gobernanza, Gobiernos Local.

PROPOSED STRATEGIC MANAGEMENT MODEL BASED ON SOCIALLY  
RESPONSIBLE GOVERNMENT MANAGEMENT BOARD FOR LOCAL  
GOVERNMENTS IN THE STATE ARAGUA.

**Autor: Andrés J. Peraza Henríquez**  
**Tutor: Dr. Freddy Colmenares**  
**Junio 2014**

ABSTRACT

Management in local government has in recent years attracted the interest of several authors who have addressed the issue, focusing on an individual, in relation to social responsibility, strategic management and e-government which played an important role the use of the web and the Internet to provide better service, fixing a critical stance in its approach. In this research these factors are integrated, considering a break in the traditional bureaucratic paradigm way of thinking about public administration. Emerging changes in administrative science, public sector oriented, have led to the concepts of governance or good government to incorporate new practices in public administration, with citizen participation and conduct of officials attached to principles and values are fundamental in municipal management with an axiological and teleological vision towards a better quality of life. The approach reality, is presented from a qualitative perspective, a framed based on the phenomenological research context. This doctoral thesis is supported by the documentary literature review and in depth interviews conducted with key informants municipalities Girardot, Santiago Mariño and Sucre Aragua State, to collect the feelings and experiences of everyday life, the results are treated from the point of view of hermeneutics. Product of discourse analysis to respondents and based on the theoretical framework, we present a theoretical construct, framed in a model that pursues efficiency and effectiveness in local government management, concluding with reflections that encourage society as a whole, to solve problems, which take into account the views of a philosophy of life and community welfare.

Keywords: Social Responsibility, Electronic Government, Strategic Management, Governance, Local Government

## INTRODUCCIÓN

La gerencia pública en Venezuela y en muchos países de América Latina, no ha alcanzado el nivel que los cambios de la sociedad y la tecnología han experimentado en los últimos años, principalmente en los gobiernos locales o municipales, lo que ha traído como consecuencia, entre otras, que los ciudadanos no dispongan de información oportuna y veraz sobre los recursos que estos organismos disponen para atender los servicios que demanda la comunidad como: educación, seguridad, vialidad, aguas servidas, recolección de la basura y transporte, entre otros.

Constantemente, el ciudadano común es sometido a tediosos trámites burocráticos y a realizar largas colas o filas en las oficinas municipales para obtener información, pagar sus impuestos, solicitar solvencias o realizar trámites de cualquier tipo. Asimismo, se les exige el pago de impuestos y por otro lado se penaliza al contribuyente con el pago de multas y sanciones en caso de incumplimiento, pero no se actualizan los sistemas administrativos con el objeto de prestar un mejor servicio, como podría ser el uso de la página WEB e Internet, el cual le permite al contribuyente y a la comunidad en general, interactuar con estos organismos para ahorrar tiempo y simplificar los procesos administrativos. Adicionalmente, se observa en muchos casos que la comunidad no recibe como contraprestación del pago de sus impuestos un mejor servicio y una mejor calidad de vida, salvo algunas excepciones en nuestro país.

En ese orden de ideas, cabe resaltar el carácter axiológico y teleológico del funcionario al servicio de los gobiernos locales, por esa cercanía con las comunidades que involucra su actuación apegada a valores

y principios, bien por su propia convicción de servidores públicos o por las leyes y reglamentos que regulan todo el entorno gubernamental. Actuar con honestidad y presentar rendición de cuenta oportuna y transparente de su gestión, son aspectos que contribuyen a combatir el grave flagelo de la corrupción

En este sentido, el funcionario público tiene la responsabilidad social de atender las necesidades de la comunidad, de allí que se hace necesario crear conciencia en los líderes, dirigentes políticos y profesionales en general que están al frente de los diferentes entes del Estado para que se preocupen por modernizar la gerencia pública haciéndola más eficaz y eficiente, tomando en cuenta la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC`s), cuya aplicación en el sector gobierno es conocida como Gobierno Electrónico, ya que por esta vía se logra una mejor relación entre la sociedad y los gobiernos locales.

Se trata entonces de romper con los paradigmas tradicionales, donde ha predominado la burocracia en la administración pública, sobre la base del poder político, tal como señala Weber (2012:179) “La administración burocrática significa: dominación gracias al *saber*; este representa su carácter racional fundamental y específico. Más allá de la situación de poder condicionada por el saber de la especialidad...” Se quiere ir entonces, más allá del establecimiento de una plataforma tecnológica, de la solución simple de un problema, de la complejidad del entramado burocrático, es el enfoque hacia una manera distinta de pensar en el funcionario público, al respecto señala Morin (2008:82) “Lo que afecta a un paradigma, es decir, la clave de todo un sistema de pensamiento, afecta a la vez a la Ontología, a la Metodología, a la Epistemología, a la Lógica, y en consecuencia, a la

práctica, a la sociedad, a la política.”

Para lograr una gerencia que satisfaga las necesidades de la comunidad, se requiere también, de la aplicación de estrategias adecuadas a los gobiernos locales, abordar la realidad actual de crisis económica y de manejar con eficacia la escasez, hacia una sana administración, que pueda ser evaluada y aplicar los indicadores de gestión, ajustada a la modernidad en la nueva gestión pública o la gobernanza. Por ello, se seleccionaron aquellos municipios que se consideraron apropiados, en el eje vial Maracay-Cagua, es decir: Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, para aplicar los instrumentos de recolección de información, tomando como base los Directores que directamente, están involucrados en la investigación, de tal manera que se pueda analizar la problemática planteada y presentar soluciones prácticas.

Con relación a esa vinculación de los entornos organizacionales y la comunidad Mujica (2006:228) señala lo siguiente: “La racionalidad presente en los diversos enfoques teóricos de la Administración en los últimos treinta años, ha venido dando paso a la nueva episteme de tal modo que se ve reflejada en su práctica discursiva, incluso la referente a los fenómenos vinculados a la interacción entre colectividades, tal como lo referido a la estrategia competitiva.” Por lo tanto, se plantea un nuevo enfoque en la administración pública, los municipios deben dejar de ser solo recaudadores de impuestos para ejecutar un presupuesto.

El cambio es hacia la prestación de un mejor servicio a la comunidad con responsabilidad social, utilizando para ello las herramientas tecnológicas que les permitan ser más eficaz y eficiente, es la orientación hacia un nuevo paradigma en la manera de pensar del funcionario público. De allí que, la

base fundamental de esta tesis descansa en una gerencia estratégica, socialmente responsable basada en el gobierno electrónico, el cual busca mejorar la gestión de los gobiernos locales, desde una visión integracionista de los diferentes enfoques gerenciales que en el devenir histórico han permeado la administración pública. El abordaje de la realidad, se plantea desde una perspectiva cualitativa, tomando como base una investigación enmarcada en el contexto fenomenológico. Esta investigación está soportada por la revisión documental-bibliográfica y las entrevistas a profundidad, cuyos resultados son tratados, desde el punto de vista de la hermenéutica. Esta tesis está conformada por seis capítulos:

**El Capítulo I**, denominado: La gestión pública en los gobiernos locales y los cambios paradigmáticos, hacia una cultura organizacional en el sector. En el mismo se contextualiza lo relacionado con las Ciencias Administrativas y su fundamento epistemológico, para focalizar la gerencia pública y la administración municipal en sus bases legales. Aspectos teleológicos de la gestión pública en los gobiernos locales, la manera de concebir la gerencia y el discurso de la cultura organizacional, considerando en su desarrollo la Gobernanzas o la Nueva Gestión Pública.

**Capítulo II**, se realiza el enfoque metodológico de la investigación. En el cual se hace referencia de las bases metodológicas que sustentan esta tesis doctoral,

**Capítulo III**, La responsabilidad social de los funcionarios públicos en la actividad administrativa y gerencial, una vía para atender las necesidades de la comunidad con base a principios éticos de transparencia de la información y valores. Se contextualiza la concepción epistemológica de la Responsabilidad Social, incluyendo aspectos discursivos de la ética y los

valores como elementos clave para una gestión exitosa. Rendición de cuentas y la transparencia de la información, pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción y los controles que se deben ejercer tanto por el municipio como los otros entes facultados para ello. La Administración Tributaria Municipal y la recaudación fiscal.

**Capítulo IV**, denominado: Estrategias gerenciales, la Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC), como herramientas para mejorar la gestión de los gobiernos locales. Se describe la importancia de las herramientas estratégicas como: mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard) y su aplicación en los gobiernos locales. El Gobierno Electrónico en el ámbito general y su aplicación en los gobiernos locales. Uso de la Web e Internet en los gobiernos locales como una vía para interactuar con la comunidad.

**Capítulo V**, Se aborda desde el punto de vista discursivo la responsabilidad social a nivel municipal y su relación con la comunidad, las estrategias y gobierno electrónico, ofreciendo una solución para la eficiencia, eficacia de los gobiernos locales y un acercamiento a las comunidades. Se plantea los elementos discursivos en la aplicación de nuevas tecnologías y el gobierno electrónico en el ámbito municipal. Asimismo, se presenta la propuesta de un modelo gerencial soportado en tres pilares fundamentales: Responsabilidad social, gobierno electrónico y estrategias gerenciales, incluyendo las perspectivas del modelo con la intención de romper con los paradigmas tradicionales en la administración de los gobiernos locales y presentar una solución en la búsqueda de una gestión de calidad.

**Capítulo VI**, denominado: Enseñanzas y reflexiones, hacia una mejor calidad de vida de la comunidad. Se presenta a manera de conclusiones con el objeto de dejar plasmadas las inquietudes en un sector donde muchos investigadores son escépticos de incursionar, dada la intervención de la política partidista que distorsiona la intencionalidad de llevar a cabo la eficiencia de la gestión pública.

## **CAPÍTULO I**

### **LA GESTIÓN PÚBLICA EN LOS GOBIERNOS LOCALES Y LOS CAMBIOS PARADIGMÁTICOS, HACIA UNA CULTURA ORGANIZACIONAL EN EL SECTOR**

#### **1.1.- Las ciencias administrativas su fundamento epistemológico y la gerencia pública.**

Con el objeto de contextualizar este tema, es necesario concebir la cientificidad de la gerencia como un todo en el plano de la metagerencia y enmarcar en ella todas las variantes que están inmersas en su estudio, como es el caso que nos ocupa, en el cual se aborda la administración y la gerencia pública. En consecuencia, para hablar de la gerencia es necesario transitar desde épocas muy remotas, con los filósofos griegos (Platón, Sócrates y Aristóteles) en cuyo periodo surgieron ideas y pensamientos que dieron origen a conceptos y teorías que involucran la administración científica desde un enfoque filosófico, pasando por la época de la revolución industrial influenciada por Adam Smith, Frederick Taylor y Henry Fayol, hasta llegar a los precursores de la gerencia moderna como: Drucker, Senge, Toffler y otros. Estos últimos son citados en el desarrollo de esta tesis por sus importantes contribuciones en el campo de la gerencia.

Existiendo en todo ese devenir de la historia, diferentes enfoques y estilos gerenciales que se orientan de acuerdo a las circunstancias particulares en un contexto de amplitud en la manera de ejercer la función gerencial en las diferentes disciplinas de su entorno. Tal como lo expresa Schvarstein (1998:190) “Corresponde a las cuestiones epistemológicas hacerse cargo del modo en que las distintas disciplinas conciben el conocimiento de su objeto, en este caso organización, y de las dificultades

para practicar una mirada interdisciplinaria”. Por su parte, Ibáñez y Castillo (2008) señalan al respecto, lo siguiente:

Se considera a la gerencia como ciencia social, porque se nutre del conjunto de conocimientos transdisciplinarios, que se generan de la economía, psicología, ecología, biología, física, matemáticas, filosofía, religión, antropología, ingeniería, educación, entre otros, que se utilizan para actuar y tomar decisiones de impacto social, basado en la rigurosidad de su análisis, reflexiones e interpretaciones que generan un entramado teórico – conceptual que persigue el bienestar ecológico emocional de las personas en un equilibrio con su entorno.(p.219)

En ese proceso de investigación entran en juego el sujeto investigador y el objeto de estudio, para lo cual se requiere el conocimiento previo del problema y la revisión de los conceptos y teorías que son necesarias para darle carácter científico a la investigación. En ese sentido para mencionar algunos de los autores citados, Koontz y Wehrich (2004) al referirse al pensamiento administrativo menciona los siguientes, para resaltar su aporte a la administración científica:

Frederick W. Taylor: Reconocido como ‘padre de la administración científica’. Su principal interés fue la elevación de la productividad mediante una mayor eficiencia en la producción y salarios más altos a los trabajadores, a través de la aplicación del método científico. Henry Fayol: Conocido como ‘padre de la teoría moderna’. Dividió las actividades industriales en seis grupos: técnicas, comerciales, financieras, de seguridad, contables y administrativas. (p.16)

La gerencia en un sentido general ha sido considerada como la habilidad para administrar recursos escasos, el manejo del capital humano y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos, estas situaciones están presentes en la administración pública. No obstante, el proceso

administrativo se torna complejo en virtud a los aspectos legales y burocráticos que giran en torno a ella, estableciendo niveles jerárquicos de dominación. Al respecto Weber (2012:175) acota: “El tipo más puro de dominación legal es aquel que se ejerce por medio de un cuadro administrativo burocrático”.

En ese orden de ideas, la investigación se orienta hacia la administración pública, pues se planea la gestión de los gobiernos locales, en cuyo estudio se aborda la gerencia pública, donde se percibe diferencias importantes en cuanto a la forma de ejercer la gerencia. Manzanilla (2000:17) al referirse a arte y ciencia de la gerencia acota: “La Administración y la Gerencia tienen sus secretos, porque son **arte** y son **ciencia**, en perfecta armonía. Son arte porque hay condiciones que el gerente y el administrador traen consigo en sus genes”. El comportamiento o la conducta del gerente tienen que ver en muchos casos con el elemento humano, independientemente que se su desempeño sea en el sector público o privado. Silva (1998) al referirse a la prevención y control de la corrupción expresa lo siguiente:

No estaría completa una discusión sobre la gerencia pública sin abordar el tema de la corrupción. Aunque diversos estudios demuestran que la negligencia, la incompetencia y la ineficiencia en la gestión pública cuestan mucho más dinero a los contribuyentes que el enriquecimiento ilícito de funcionarios o de sus cómplices en el sector privado. (p.73)

Por ello, es importante destacar lo expresado por Brewer-Carías (1984a:43) “cuando se señala que la administración marcha muy mal, que hay corrupción administrativa, que la Administración Pública es deficiente, en realidad no se apunta a un órgano o dependencia en concreto, sino a las actividades de la Administración”. Estas opiniones de calificados autores han

creado cierto escepticismo en la comunidad académica y profesional, en el abordaje de la administración pública.

En ésta obra a través del proceso investigativo, el autor pretende vencer esas barreras del escepticismo, hacia una manera de pensar distinta, para que la gente se preocupe y ocupe en resolver los problemas más comunes en esta área y fijar las bases que permitan cambiar el paradigma de la administración pública.

Así como se habla de una cultura en las organizaciones referidas al sector privado, es necesario también un cambio en la manera de concebir las organizaciones en el sector público y la conducta del funcionario en sus actividades cotidianas. Todo esto nos lleva a contradicciones de orden epistemológico, Schvarstein (Ob.cit) al referirse a las cuestiones epistemológicas y las teorías implícitas entre el sujeto investigador y el objeto de estudio, señala lo siguiente:

Estas teorías implícitas no provienen del aire ni son congénitas. Son el resultado de nuestras experiencias de socialización, incluidas las influencias familiares y nuestro pasaje por los más variados tipos de organizaciones educativas, religiosas, de salud, de justicia, de control social, políticas, sindicales, de recreación, laborales. Es decir que son una manifestación de nuestro contexto y del modo en que lo hemos internalizado. (p.185)

De esta manera, la gerencia ha experimentado mutaciones importantes en los últimos años, dando lugar a los avances en la gerencia estratégica desde su aplicación en el campo militar en épocas ancestrales. Es probable que el primer texto sobre el tema sea “El Arte de la Guerra”, de Sun Tsu (2007), escrito aproximadamente en el año 500 a.C. En este libro se

tratan aspectos de la filosofía oriental y se acuña el término “pensamiento estratégico”. El arte de la estrategia consiste en transformar las debilidades del enemigo en nuestras fortalezas y, al mismo tiempo transformar en fortalezas nuestras debilidades, aspectos considerados hoy en día en las organizaciones en su relación con la gerencia estratégica.

Asimismo, es importante destacar la gerencia pública en la época de los griegos con Platón (429 a.C.-347 a.C.) en su libro La República donde analizó los problemas políticos y sociales derivados del desarrollo socio cultural del pueblo griego y Aristóteles (384 a.C.-322 a.C.) con el libro La Política (2000) que versa sobre la organización del Estado, donde distingue las tres formas de la administración pública (Monarquía, Aristocracia y Democracia). De igual modo Aristóteles, al referirse en el Libro sexto a los medios generales de conservación y de propiedad en los Estados, hace referencia a parámetros fundamentales de los negocios y la administración, siendo un acercamiento a lo que hoy se conoce como el Cuadro de Mando Integral.

En ese devenir histórico hasta nuestros días tienen lugar la gerencia estratégica, el cual ha sido por años el éxito de muchos negocios, existiendo abundante teoría sobre este tema. Tal como lo menciona Nonaka y Takeuchi (1999:41) “La bibliografía administrativa del último siglo se puede dividir en dos líneas de desarrollo. Por un lado está la corriente científica, desde Taylor, pasando por Simon, hasta la preocupación contemporánea por la ‘cientifización’ de la estrategia”. Por otro lado Serna (2008) al referirse a la evolución de la estrategia señala lo siguiente:

El concepto de estrategia surgió con posterioridad al uso del proceso de planeación de la década de 1950 a 1960, donde las firmas se concentraban más en el

proceso de control y planeación. Es entonces desde 1960 cuando las organizaciones inician el uso del concepto de estrategia, como respuesta a los cambios del entorno para reducir el riesgo y potenciar las oportunidades del futuro. (p.19)

No obstante, es necesario revisar su aplicación en los gobiernos locales a fin de que su puesta en práctica origine efectos beneficiosos en la gestión municipal. La utilización de herramientas como el Cuadro de Mando Integral aplicado al sector público podría ser de gran ayuda en la conformación de informes y rendición de cuentas que le permita al funcionario público una mejor presentación de la información y ser más transparente. De igual forma, en el campo de la Gerencia Estratégica se utiliza con frecuencia los Mapas Estratégicos, para Kaplan y Norton (2001)

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia (p.79)

Tal como se desprende de lo anterior, el estudio de la gerencia en un contexto global es muy amplio, por ello el abordaje se orienta hacia la gestión pública en los gobiernos locales, objeto de esta investigación, considerando dentro de la llamada Nueva Gestión Pública o Gobernanza, aspectos como: responsabilidad social, gerencia estratégica y el uso de las Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), cuyas herramientas aplicadas de manera integral permiten realizar una mejor gestión que satisfaga las necesidades más apremiantes de la comunidad. Esto se afianza con lo mencionado por Gaete (2009):

...el concepto de gestión pública también se vincula con el enfoque de las políticas públicas, en especial cuando se mencionan temáticas como la salud, educación o vivienda las que describen necesidades sociales, requiriéndose una capacidad de gestión pública muy importante para satisfacerlas, sobre todo en lo referido a las decisiones que permitan desarrollar políticas públicas pertinentes. (p.42)

Al tratar los aspectos epistemológicos, se mencionaron los autores que han dado origen a conceptos y teorías sobre la gerencia y la administración, fundamentado sobre una base científica. En este sentido, Koontz y Weihrich (2004:6) señalan: “La administración es el proceso de diseñar y mantener un ambiente en el que los individuos, trabajando en grupos de manera eficiente, alcancen objetivos seleccionados” De esta definición se observa que los autores no distinguen si el ambiente se refiere a un sector público o privado, pero si destacan que el trabajo se debe realizar de manera eficiente.

En esta investigación, se toman en consideración los estudios realizados hasta ahora por diferentes autores, los cuales están en los diferentes textos de estudio sobre investigaciones anteriores relacionadas tanto a las ciencias administrativas aplicadas al sector privado como a los entes públicos, existiendo marcadas diferencias en su ejecución, lo que ha originado variadas interpretaciones y críticas, tal como lo expresa Brewer-Carías (1984a-25) cuando se refiere a la ineficiencia y el tema de la corrupción en la administración pública, incidiendo en ello factores como la política y la complejidad del Estado.

Esa complejidad que envuelve al Estado y los asuntos públicos, es en parte, la diferencia que existe con el sector privado, en virtud de que la hace

multidisciplinaria y más humana, siendo su estudio enfocado desde puntos de vista muy diversos que dependen en ocasiones del poder político imperante, de allí que la visualización de la administración pública nos la presenta Guerrero (2010) como sigue:

La administración pública, tan noble como la ciencia política, ha sido objeto de la atención y el estudio de una gran cantidad de pensadores especializados en su cultivo y desarrollo. Pero hay que destacar que también ha ocupado a otros especialistas, entre los cuales se hallan filósofos, politólogos, humanistas, historiadores, epistemólogos, economistas y sociólogos, muchos de ellos dotados con gran crédito y autoridad académica. (p.19)

Desde un punto de vista ontológico, los aspectos mencionados anteriormente, nos permiten estudiar las teorías y comparar los hechos y el comportamiento de quienes ejercen cargos directivos en la administración pública, en especial el caso que nos ocupa, los gobiernos locales, cuyos entes están más cerca del ciudadano y por ende requiere la prestación de servicios eficientes.

En ese orden de ideas, Schvarstein (Ob.cit: 196) acota “la ontología consiste en la determinación de aquello en lo cual los entes consisten, y que se ocupa de las esencias antes que de la existencias, el diseño de organizaciones y en organizaciones se hace problemático en la medida que problemática también es la caracterización de la esencia de la organización.” En este sentido, ocuparse del estudio de la gerencia pública envuelve un problema complejo, que involucra la manera como se comporta el funcionario que está al frente de una función pública, que en la generalidad de los casos obedece a una cultura arraigada en las instituciones del Estado en nuestro país, que se destaca por la ineficiencia en la prestación de los servicios.

Etimológicamente, la axiología significa tratado de los valores, deriva de los vocablos griegos *axios* que significa digno, que vale, que tiene peso, y *logos* que significa estudio o tratado. También es llamada teoría de los valores, porque es una rama de la Filosofía que se encarga de investigar la naturaleza, la capacitación y la jerarquía de cada uno de los valores en un plano axiológico determinado. En el desarrollo de esta investigación están presentes los aspectos axiológicos en virtud de que se toman en cuenta los valores éticos, morales y la responsabilidad social del funcionario público como gerente, en el cumplimiento de sus funciones para atender la demanda de las necesidades de la comunidad.

La honestidad y la transparencia en la rendición de cuentas son pilares fundamentales para una sana administración en el sector público. En este sentido, Peters y Waterman (1982:276) acotan: “Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores, dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si estos valores no son acertados”. De igual forma, Ibáñez N y Castillo R (2008:44) señalan al respecto, lo siguiente:

Estos valores deben estar impregnados en la conciencia de las personas que conforman el orden de las organizaciones, de tal manera que cada uno de estos miembros pueda desempeñarse cómodamente, aportando todo el talento y el ingenio que han sido dotados y basados en la concepción del mundo en que desarrollan, considerando el aspecto teleológico como fuente para los fines perseguidos.

No obstante lo expuesto anteriormente, el problema de la gerencia pública está en la cultura, distorsionada por el factor político, el funcionario

dedica tiempo de su gestión a atender asuntos políticos o de otra índole y no se detiene a pensar en cómo resolver los problemas de la comunidad. Al respecto, es importante mencionar lo expresado por Etkin (2009)

Es responsabilidad del gobierno la creación de los espacios aptos para debatir la medida en que la estructura y las políticas de la organización avanzan sobre las libertades individuales y cómo se atienden o se postergan las legítimas demandas de la población. Es ahí también donde discute y se explicita la cuestión ética, el tema de la integridad, la transparencia y el respeto de los valores sociales en las acciones de los participantes, en particular los criterios y formas de evaluación de las conductas de los propios gobernantes. (p.399)

En ese orden de ideas, los aspectos teleológicos se hacen presentes en esta obra ya que tienen una gran significación en su contexto, en virtud de que permitirá conocer porqué las instituciones del Estado y fundamentalmente la gran mayoría de las Alcaldías en Venezuela, no cumplen el fin primordial de satisfacer las necesidades de la comunidad. Partiendo de la etimología de la palabra teleología, procedente del término griego, *telos*, que puede traducirse como fin o como meta y *logos* estudio o tratado, encontramos que el factor humano es indispensable en el cumplimiento de metas y objetivos en cualquier organización. Los aspectos relacionados con la Rendición de Cuentas están establecidos como obligación por las leyes venezolanas, como fin último de la gestión de todo funcionario público. No obstante, la misma adolece de transparencia en la información en el cual se justifique el uso adecuado de los recursos.

En el desarrollo de una investigación, fue necesario determinar el enfoque que orienta o guía la aplicación de procedimientos o la manera de

percibir el abordaje de la realidad organizacional. En este sentido, el autor indaga sobre la forma de administrar las organizaciones del Estado, específicamente las Alcaldías, para ello se realizan entrevistas estructuradas y encuestas que permiten conocer sobre las debilidades y fortalezas, en materia de gerencia, gestión, estrategias, aplicación de las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC) y responsabilidad social de los funcionarios públicos, a los efectos de presentar soluciones a la problemática planteada. En la práctica, se presentan situaciones complejas que es necesario dilucidar para poder buscar soluciones al problema planteado. Despejar dudas y aclarar situaciones son los aspectos fundamentales que se podrían alcanzar en el desarrollo de una investigación en este campo y lograr el éxito de la misma. Al respecto, Schvarstein, L. (Ob.cit) acota lo siguiente:

Hay cada vez menos ocasiones en nuestra vida en las que podamos reconocer un comienzo y un final, donde aparezca claramente la sensación de éxito o de fracaso, que adquieren el carácter de gesta épica lograda con otros y para otros. El equipo de proyecto debe estar fundado en la solidaridad de sus miembros, y las relaciones interfuncionales que normalmente convoca lo erigen en una metáfora para la resolución de múltiples problemas sociales, señalando la coexistencia de diversidad de intereses en el marco de una finalidad común.

La gestión de proyectos en una organización se constituye en un laboratorio social que permite pensar en la resolución de problemáticas más complejas que exceden el plano de la organización, proponiendo la unidad en la diversidad. (p.233)

En este sentido, el factor humano tiene un rol preponderante en el estudio de los problemas gerenciales en un contexto general, en este caso

se plantea la gerencia haciendo hincapié en las estrategias y la gestión de los gobiernos locales, confrontar aspectos que se generan de la realidad y su entorno así como la praxis gerencial en el sector privado son de gran utilidad para producir cambios que podrían ser viables en la administración pública. Se trata entonces de buscar la eficiencia y eficacia de la gerencia pública al servicio de la comunidad y un cambio de paradigmas en cuanto a la manera de pensar del funcionario público, donde la ética y la cultura juegan un papel importante en la conducta del individuo. Al respecto, señala Martínez (2009a;104) “Por ello, el proceso hermenéutico del conocer se aplica correctamente a cualquier otra forma que pueda tener algún significado, como el comportamiento en general, las formas no verbales de conducta, los sistemas culturales, las organizaciones sociales y los sistemas conceptuales científicos o filosóficos”

Por lo antes expuesto, la visión del contexto de la gerencia desde el punto de vista del Estado tiene diferencias muy marcadas que en algunos casos configuran un abismo con la manera de concebir la gerencia en el sector privado, cuyos objetivos están centrados en la rentabilidad y los intereses de los accionistas, mientras en el sector público se le da importancia a la satisfacción de las necesidades de la colectividad, no por ello dejan de ser eficientes, sino que prima la condición del individuo, su profesionalidad, la ética y la cultura de las organizaciones como se ha señalado anteriormente. Al respecto Etkin (2009) acota lo siguiente:

Los conceptos de gobierno (como unidad de estructura), gobernante (la figura visionaria que conduce) y gobernabilidad (calidad de la decisión y sintonía con el medio) deben tener presencia tanto en el diseño de la organización como en el modelo de gestión, si se quiere un sistema que sea viable o

sustentable, y también efectivo en sus prestaciones. No se trata sólo de un avance en lo tecnológico, sino también de un salto de carácter conceptual o cualitativo. (p.405)

De igual manera, es necesario que exista voluntad política para que se produzcan dentro de las organizaciones del Estado los cambios que tiendan a mejorar la gestión pública, donde prevalezcan los intereses de la comunidad frente a los particulares, en ocasiones influenciados por los partidos políticos. Al respecto, Brewer-Carias (1984a) señala lo siguiente:

Los partidos políticos son los árbitros y conductores del proceso; es a través de ellos que las voluntades políticas se expresan y se forman; es mediante su acción que se concreta la representación popular. En definitiva, la voluntad del Estado se forma por la acción o combinación de los partidos, los cuales dominan y penetran no solo las instituciones políticas, sino las instituciones y grupos de interés de la comunidad. (p.104)

Por lo tanto, es evidente que la Administración Pública está afectada por los factores políticos de su entorno y sus funciones están reglamentadas por las leyes de acuerdo a las circunstancias particulares de cada caso. Por ello, es necesario comentarlas para contextualizar el discurso de la presente investigación.

## **1.2. Administración municipal en el contexto de sus bases legales.**

Para poder entender o interpretar la Administración Pública en Venezuela, es necesario acudir al cuerpo de leyes que rigen o regulan la Administración Pública Nacional, Estadal y Municipal. Asimismo, es necesario consultar las otras leyes que se relacionan con el objeto de la investigación, a los fines de contrastar con la realidad los casos particulares.

Por ello, entre esas leyes que se relacionan con la actividad municipal se encuentran las siguientes:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
- Ley Orgánica de la Contraloría general de la República y Sistema Nacional de Control fiscal, y
- Ley contra la corrupción, entre otras

Sería muy largo detallar en este capítulo, los aspectos que regulan la actividad de los municipios, cuyos detalles particulares serán tocados más adelante, pero muy especialmente se pueden citar aspectos como los siguientes:

1.- Con relación a la gestión de los municipios la CRBV (1999) hace referencia en su artículo 168 a lo siguiente:

Los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley. La autonomía municipal comprende:

1. La elección de sus autoridades.
2. La gestión de las materias de su competencia.
3. La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del Municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública y al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley.

De igual manera se establece en el artículo 182, la creación del Consejo Local de Planificación Pública y el artículo 299 establece lo siguiente:

...elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

En consecuencia, da lugar a la aprobación de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, publicada en Gaceta Oficial No. 6011 Extraordinario de fecha 21 de diciembre de 2010 y Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010) según G. O. No. 39416, entre otras leyes que de una manera u otra se relacionan con la planificación en los gobiernos locales, con el objeto de coadyuvar al desarrollo de las diferentes áreas del municipio, en los aspectos sociales, económicos, culturales y turísticos. En esa actividad se integran las comunidades organizadas y grupos vecinales mediante la participación y el protagonismo dentro de las políticas de Estado.

Asimismo, el artículo 184 (CRBV) hace referencia a la creación de 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, lo que da lugar más adelante a la creación de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales trayendo como consecuencia una serie de controversias con relación a la autonomía municipal para manejar sus recursos.

2.- La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005), establece en su artículo 69 “Los municipios tienen la potestad para elegir el modo de gestión que consideren más conveniente para el gobierno y administración de sus competencias. Podrán gestionar por sí mismo o por medio de organismos

que dependan jerárquicamente de ellos”. En ese sentido, el municipio se apoya en el Consejo Local de Planificación Pública, mencionado anteriormente, a fin de contribuir con el Plan Municipal de Desarrollo. Por otro lado, el Presupuesto Municipal está regido por principios constitucionales establecidos en los artículos 311 al 315 de la CRBV, por la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público y las propias Ordenanzas, el cual deberá ser aprobado y presentado en una única Ordenanza el cual se denominará Ordenanza de Presupuesto Anual de Ingresos y Gatos, según lo establece el artículo 228 de la LOPPM.

Por otra parte, la Contraloría Municipal forma parte del poder público municipal y le corresponde la función del control fiscal en los términos establecidos en la ley y su ordenanza. De igual forma, el artículo 75 (LOPPM) expresa:

Los órganos del poder público municipal, en el ejercicio de sus funciones incorporan la participación ciudadana en el proceso de definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, para lo cual deberán crear los mecanismos que la garanticen.

Los aspectos relacionados con el control en la administración pública, se complementa con la contraloría social, el cual es un tema que se aborda en el capítulo III. No obstante, con relación a los proceso de descentralización del poder hacia los municipios, es importante abordar el proceso histórico, con la creación de leyes y reformas que se han generado después de la CRBV (1999).

En este sentido, es importante señalar que el proceso de descentralización en Venezuela se inicia de una manera organizada a partir

de los ochenta, con la creación de la *Comisión Presidencial para la reforma del Estado* (COPRE) en 1985, con el objeto de modernizar las estructuras del Estado, después de más de un siglo de centralización progresiva, en todos los órdenes de la vida nacional. Urdaneta (et al, 1990), haciendo referencia a esa época, comenta lo siguiente:

(...) en Venezuela, la tendencia centralizadora del aparato político-administrativo del Estado parece mantener plena vigencia. Ella está acompañada y apoyada por procesos de alta concentración de poder en el sistema político, el cual se ha caracterizado hasta ahora, por una resistencia muy notoria a los cambios.  
(p.7)

También se puede destacar, que la COPRE, con todas sus dificultades y vaivenes que pudo tener, materializó la elección de alcaldes y gobernadores, dando pie a que las comunidades pudieran elegir sus propias autoridades y en 1989, se celebraron por primera vez elecciones directas para los cargos de gobernadores y alcaldes (materializadas en la Ley del sufragio de 1989). Al respecto cabe destacar, que la Constitución de la República de Venezuela (1961) contemplaba en su artículo 29, lo siguiente:

La autonomía del Municipio comprende:

1.- La elección de sus autoridades;  
2.- La libre gestión en las materias de su competencia;  
y 3.- La creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino por ante los órganos jurisdiccionales, de conformidad con esta Constitución y las leyes.

Por otro lado, la CRV (1961), prescribe en su artículo 2º que: “Venezuela es un Estado Federal en los términos que establece ésta constitución”. Al respecto, Brewer-Carías (1984b) acota: “La Federación

venezolana, por tanto, responde a los propios términos previstos en el texto fundamental, contradictorios hasta cierto punto, pues si se analiza toda la estructura constitucional del Estado, resulta que en realidad se trata de un Estado centralizado”. De ésta cita se desprende, la situación reinante para el momento, siendo esa una de las razones fundamentales para el proceso de descentralización. No obstante, en la misma constitución de 1961, en su artículo 137, expresa las atribuciones en materia de competencia que podrán ejercer los Estados y los Municipios:

El Congreso, por el voto de las dos terceras partes de los miembros de cada Cámara, podrá atribuir a los Estados o a los Municipios determinadas materias de la competencia nacional, a fin de promover la descentralización administrativa.

Los aspectos señalados anteriormente, se mantienen hasta el momento en que se aprobó la primera Ley Orgánica de Régimen Municipal del año 1978. Esta Ley unificó el sistema municipal venezolano, que hasta entonces estaba disperso en estatutos de regulaciones emanadas de las Asambleas Legislativas

De igual manera, en esa época, se le dio impulso a las organizaciones participativas de las comunidades, y así se menciona en la obra “La descentralización – Una oportunidad para la democracia”: La COPRE (1989) en el cual expone lo siguiente:

La sociedad civil venezolana se está desarrollando en los últimos años independientemente del Estado y, podemos decir que esta tendencia parece afirmarse cada vez más. Sin embargo, todo lo que haga el Estado para respetar y auspiciar este despertar ciudadano se revertirá en una mayor y menos traumática maduración de las relaciones sociopolíticas y económicas del país.

Una sociedad más consciente de sus derechos y deberes, y un Estado más respetuoso de los mismos, son requisito para el desarrollo de la democracia y el bienestar de la población (p.37)

En el año 1990, entró en vigencia la Ley Orgánica de Descentralización Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder Público (LODDT), con la que se reconocieron competencias exclusivas para la administración de bienes y servicios por parte de los Estados y Municipios, así como las competencias concurrentes, producto de los convenios de transferencia de servicios en el ámbito social, que antes le correspondían ejercer al Poder Nacional. A su vez, se creó el Fondo Intergubernamental para la descentralización (FIDES) y con base a lo establecido en el Situado Constitucional, se procede a aumentar los ingresos que les corresponden a los Estados y Municipios. La ley de FIDES, tenía como finalidad promover la descentralización administrativa, la solidaridad interterritorial y el desarrollo de los Estados y los Municipios, así como propiciar la participación ciudadana para un mejor logro de tales fines (At. 1°).

Con relación al Situado Constitucional y el servicio que se debe prestar a la comunidad, la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (1987:5) en sus *Lineamientos Generales para una Política de Descentralización Territorial en Venezuela*, expone lo siguiente: “En relación a los Estados y otras entidades federales, los mismos casi no prestan ningún servicio público ni ejecutan obras públicas, aun cuando siguen recibiendo cada año sumas crecientes por concepto de Situado Constitucional”.

Asimismo, paralelamente a la aprobación de las leyes anteriores, se sancionó la reforma de la Ley Orgánica de Régimen Municipal el 15 de junio de 1989, a fin de establecer un sistema municipal de separación orgánica de

poderes, al establecerse en el artículo 49 que el Gobierno Municipal se ejerce por un Alcalde a quien corresponde ejercer la Rama Ejecutiva; y por un Concejo Municipal, que ejercerá la Rama Legislativa, es decir, será el órgano deliberante y normativo.

Para junio de 2005, fue promulgada la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, el cual tienen por objeto desarrollar los principios constitucionales relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados. (a esta ley se le efectuaron modificaciones según Gaceta oficial No. 38421 del 21 de abril de 2006). Al respecto, es importante destacar que el artículo 75, establece que los cuatro órganos del poder Público Municipal, son:

- El Alcalde o Alcaldesa a quien corresponde el gobierno y la administración.
- El Concejo Municipal, integrado por concejales y concejalas, a quien le corresponde la función deliberante.
- La función de control fiscal corresponderá a la Contraloría Municipal, en los términos establecidos en la ley y su ordenanza.
- El Consejo Local de planificación Pública quien ejercerá la función de planificación.

De lo anterior se puede observar que la referida ley, mantiene los principios básicos constitucionales (1999) de: la participación protagónica del pueblo en asuntos propios de la vida local y democracia participativa. Volviendo nuevamente a la LODDT (1989), es importante destacar lo previsto en el artículo 4°, con relación a las competencias concurrentes entre los Niveles del Poder Público y el artículo 11°, donde expresa: A fin de promover

la descentralización administrativa y conforme a lo dispuesto en el artículo 137 de la Constitución, se transfiere a los Estados la competencia exclusiva en las siguientes materias:

- La organización, recaudación, control y administración del ramo de papel sellado.
- El régimen, administración y explotación de las piedras de construcción y de adorno o de cualquier otra especie, que no sean preciosas, el mármol, pórfido, caolín, magnesita, las arenas, pizarras, arcillas, calizas, yeso, puzolanas, turbas, de las sustancias terrosas, las salinas y los ostrales de perlas, así como la organización, recaudación y control de los impuestos respectivos. El ejercicio de esta competencia está sometido a la Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio y a las leyes relacionadas con la protección del ambiente y de los recursos naturales renovables;
- La conservación, administración y aprovechamiento de las carreteras, puentes y autopistas en sus territorios. Cuando se trate de vías interestadales, esta competencia se ejercerá mancomunadamente, a cuyos efectos se celebrarán los convenios respectivos;
- La Organización, recaudación, control y administración de los impuestos específicos al consumo, no reservados por la Ley al Poder Nacional; y,
- La Administración y mantenimiento de puertos y aeropuertos públicos de uso comercial.

Entendiéndose en éste caso, las competencias concurrentes , donde su nivel de responsabilidad concurre a más de un nivel territorial de gobierno, es decir, el Poder nacional, Los Estados y los Municipios. Por otra parte, la constitución (1961) establece en el artículo 30° lo siguiente:

Es de la competencia municipal el gobierno y administración de los intereses peculiares de la entidad, en particular cuanto tenga relación con sus bienes e ingresos y con las materias propias de la vida local, tales como urbanismo, abastos, circulación, cultura, salubridad, asistencia social, institutos populares de crédito, turismo y policía municipal.

La ley podrá atribuir a los Municipios competencia exclusiva en determinadas materias, así como imponerles un mínimo obligatorio de servicios.

Se deja claramente señalado en éste artículo y el artículo 11 de la LODDT, mencionado anteriormente, la competencia de los municipios, cuyas limitaciones y restricciones, serán abordadas más adelante. Al respecto, Brewer-Carías (ob.cit) agrega lo siguiente:

En esta forma, en todas las materias propias de la vida local que la Constitución ha señalado como de la competencia de las Municipalidades, el propio texto fundamental ha establecido competencias concurrentes del Poder Nacional e inclusive de los Estados, que han producido que el ejercicio de las competencias municipales se encuentre doblemente limitado, frente a los poderes residuales de los Estados, a los poderes implícitos del Poder Nacional, y a los poderes concurrentes. (p.34)

Sin embargo, este proceso descentralizador continúa su marcha y en la CRBV (1999) se hace referencia específica en el capítulo IV al Poder Público Municipal y éste a las competencias de los municipios en los siguientes artículos: 178° en especial a la “gestión de las materias que le asignen esta Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios” y continúan varios numerales que describen la participación, y el

mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de la comunidad, en las siguientes áreas como: ordenación territorial, vialidad urbana, protección del ambiente, salubridad, justicia de paz, prevención vecinal y servicios de policía municipal entre otras.

En el artículo 184° se establece que se creará los mecanismos abiertos para que los Estados y los Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que estos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos. En los artículos anteriores, se observa una profunda vocación democrática por parte de los constituyentes, en el cual mantiene los principios fundamentales establecidos en la constitución de 1961 y le dan un apoyo irrestricto al proceso de descentralización y un impulso a la democracia participativa. Al respecto, vale la pena mencionar lo expuesto por Barrios y González, en Compendio de Kelly (2004)

En las últimas dos décadas, el mundo ha presenciado una transformación significativa del papel del gobierno en la sociedad. El otrora Estado central omnipotente y todopoderoso de los años de la posguerra ha comenzado desde finales de los años sesenta a ceder espacios crecientes a otros actores gubernamentales, sociales y económicos en la atención de demandas de la población por programas y servicios públicos. (p.219)

Después de las elecciones presidenciales en diciembre del año 2006, el Gobierno Nacional inició un proceso acelerado de centralización, el cual se resume en el concepto de **democracia protagónica revolucionaria**, establecido en el Proyecto Simón Bolívar, convertido en Plan de la nación 2007-2013.

3.- La Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2006), recoge de manera general las inquietudes de la sociedad en general y las comunidades con el fin de organizarse para tener una participación activa y protagónica en la solución de sus problemas y necesidades. En tal sentido, el artículo 2º. Establece lo siguiente:

Los consejos comunales en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la construcción de una sociedad de equidad social.

De lo anterior se desprende la participación que tiene la comunidad en la gestión de los proyectos que van en beneficio de sus habitantes y su relación con las políticas públicas, lo cual constituye un engranaje para formular una planificación estratégica, principalmente en la elaboración de los planes de desarrollo comunitario.

4.- Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2005), tiene una significativa importancia en la gestión municipal en virtud de que en su artículo 62 se establece las pautas para la elaboración del presupuesto con base a las disposiciones técnicas que establece la Oficina Nacional de Presupuesto. Asimismo, lo referente a la contabilidad de los organismos del Estado, en virtud de que la Oficina Nacional de Contabilidad Pública dicta las pautas que rigen el Sistema de Contabilidad Pública, complementado con las normas de control interno y rendición de cuentas.

En atención a lo antes expuesto, el control como parte del proceso administrativo constituye un factor importante en la gestión de una organización, bien sea del sector público o privado. Al respecto, al referirse al control en el sector público Acosta (2007) señala:

Control, en la acepción en que usamos aquí este término, significa de que todo lo que se hace y ocurre en la Administración Pública está de acuerdo con las reglas establecidas, las instrucciones dadas y los planes, programas y metas preestablecidos. De aquí que se proponga subordinar la actuación de los órganos públicos al Estado de Derecho y velar por su gestión. (p.245)

5.- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal.(2010)

El Poder Ciudadano se ejerce por el Consejo Moral Republicano integrado por el Defensor o Defensora del pueblo, el Fiscal o fiscalía general y el Contralor o Contralora general de la república, según lo establecido en el artículo 273 (CRBV), a su vez en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal, se menciona lo relativo al control y rendición de cuentas. En ese sentido, el artículo 72 establece:

La Contraloría General de la República, a los fines de unificar los sistemas y procedimientos de contabilidad de la Administración Pública, podrá prescribir las normas e instrucciones correspondientes para los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público en los estados, en los distritos, en los municipios, en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal y para los entes estadales, distritales o municipales a que se refieren los numerales 6 y del 9 al 11 del artículo 9 de

esta Ley, mediante resolución publicada en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela.

De lo citado anteriormente se observa que a pesar de tener el municipio su propia contraloría, existe una relación directa con el poder central, a los fines de unificar los sistemas y procedimientos de contabilidad de la Administración Pública. De igual modo, los artículos 51 y 52 (LOCGR) establecen la obligatoriedad para los entes públicos, entre ellos se menciona taxativamente en su artículo 9 numeral 4 “Los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en las demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal”, de establecer los sistemas de control interno y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión.

#### 6.- Ley Contra la Corrupción. (2003)

Uno de los graves problemas que enfrenta la Administración Pública es el flagelo de la corrupción, a pesar de los controles internos a los cuales se hizo referencia y las sanciones establecidas en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. Las informaciones de prensa y Organizaciones no Gubernamentales como Transparencia Venezuela, el cual creó la Oficina de Asistencia Legal Anticorrupción, dan cuenta del incremento de los hechos de corrupción. La ley Contra la Corrupción publicada en Gaceta Oficial No. 5367 Extraordinario de fecha 7/4/2003, busca entre otras cosas, según el artículo 1, lo siguiente

Garantizar el manejo adecuado y transparente de los recursos públicos, con fundamento en los principios de honestidad, transparencia, participación, eficiencia, eficacia, legalidad, rendición de cuentas y responsabilidad consagrados en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, así como la

tipificación de los delitos contra la cosa pública y las sanciones que deberán aplicarse a quienes infrinjan estas disposiciones y cuyos actos, hechos u omisiones causen daño al patrimonio público.

Por esta razón, es importante que todo funcionario al servicio de la Administración Pública conozca su contenido y evite en todo momento caer en situaciones previstas en esta ley, de allí su relación directa con la gestión de los gobiernos locales.

De lo expuesto en este abanico de leyes, que conforman en parte el soporte legal de la administración a nivel de los gobiernos locales, se desprenden aspectos relacionados con la complejidad en el manejo de la administración pública, cuya amplia legislación actúa como una camisa de fuerza que en ocasiones impide la toma de decisiones. No obstante, es una condición histórica y universal de su propia existencia, fundamentalmente en los gobiernos democráticos, el cual ha sido abordado por connotados autores, donde se destaca la necesidad de regular la función del Estado.

Adicionalmente, el Concejo Municipal según lo dispuesto en el artículo 95 de la Ley Orgánica del poder Público Municipal tiene entre de sus atribuciones: discutir y sancionar los proyectos de ordenanzas incluida la relativa a su Reglamento Interior y de Debates, a fin de proveer a la organización de sus funciones, para sancionar las reglas de orden aplicables a sus deliberaciones.

En el desarrollo de esta investigación se seguirá haciendo referencia a las leyes que regulan el control fiscal, la vinculación con otras leyes a nivel nacional y otras que tienen relación directa con la actividad de los municipios como: la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular, Ley Orgánica del

Consejo Federal de Gobierno Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública y Popular.

### **1.3. Gestión pública en los gobiernos locales, aspecto teleológico de su desempeño.**

El término gestión no es atinente exclusivamente al sector público, es muy común en el sector privado hablar de indicadores de gestión para medir la eficiencia y eficacia de cualquier área de la gerencia, administración o las finanzas. No obstante, se aplica con mucha frecuencia en el sector público para evaluar la actividad desarrollada por la gerencia o la administración de las entidades gubernamentales, de ahí que se mencionan la gestión de los gobiernos locales o gestión municipal para referirse al desempeño en ésta área. Al respecto. Dromi (2007) al referirse a la gestión local, acota: “La gestión de los asuntos de la Ciudad se caracteriza por su ‘autonomía’; por su capacidad para dictarse sus propias normas y su propia organización para el diseño de los cometidos locales de la vida comunitaria”.

Al hacer referencia a la vida comunitaria, se vincula con una gerencia social que gestiona la solución de los problemas de la comunidad o los asuntos de la ciudad. Por otra parte, según el Diccionario de la Real Academia Española (2010) define gestión (Del lat. *gestiō*, *-ōnis*) como: 1) Acción y efecto de gestionar y 2) acción y efecto de administrar, de igual forma define gestión como: “hacer diligencias conducentes al logro de un negocio o de un deseo cualquiera”. Con anterioridad se hizo referencia a la definición de Cruz, sobre gestión pública como “la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno”.

De lo antes expuesto se desprende el carácter teleológico de la

gestión en las instituciones públicas, como es satisfacer las necesidades de la comunidad mediante múltiples actividades, el cual debería ser el objetivo de estas entidades que están al servicio de la comunidad. Al respecto, es importante destacar que por años en Venezuela se ha mantenido la idea de que la administración pública adolece de muchas fallas lo que no le permite desarrollar una buena gestión. En ese orden de ideas, se entiende por gestión “acción y efecto de administrar”. Al respecto, Brewer-Carías (Ob.cit) acota: “cuando se señala que la Administración marcha muy mal, que hay corrupción administrativa, que la Administración Pública es deficiente, en realidad no se apunta a un órgano o dependencia en concreto, sino a la totalidad de las actividades de la Administración”. Por lo tanto, una de las maneras de evaluar la gestión en el sector público es medir de manera cualitativa la calidad de vida de sus ciudadanos y cuantitativamente cómo se han usado e invertido los recursos en esa entidad.

Schvarstein (1998:256) acota: “La perversión de los fines es una posibilidad latente cada vez que hay mediatización entre una intención original y su efectiva utilización, y la improbabilidad pragmática da cuenta de ello”. Por ello, se trata de mantener en el discurso que las organizaciones tanto públicas como privadas deben cumplir con los fines para los cuales han sido creadas. En consecuencias, no se trata de cumplir a medias con los objetivos establecidos, inclusive con las leyes que rigen la Administración Pública, sino hacer las cosas bien hechas, esto los llevaría a cumplir con una buena gestión. Al respecto, señalan Ibañez y Castillo (Ob.Cit:44) “Cada una de las teoría gerenciales persigue una finalidad, que han cambiado según la episteme y el contexto imperante”.

#### **1.4. Los cambios paradigmáticos en la manera de concebir la gerencia en el sector público.**

En la sección 1.1, de éste Capítulo, se hace un bosquejo general de la gerencia, mencionando los inicios de la gerencia pública en la época de los griegos con Platón y Aristóteles y algunos conceptos y teorías para ubicar en un contexto la presente investigación. No obstante, es importante acotar la multiplicidad de conceptos en torno al tema de la gerencia.

Para Falcón (2004:9) la evolución de la gerencia la clasifica en dos períodos: el **período clásico** (1890-1950) que incluye la gerencia sistemática, gerencia científica, gerencia administrativa, gerencia de relaciones humanas y burocracia. **La gerencia contemporánea** (1950-1999) incluye: gerencia cuantitativa, conducta organizacional, teoría de sistema, calidad total y reingeniería. De esta clasificación llama la atención la burocrática, haciendo referencia a la obra ***Teoría de las organizaciones sociales y económicas*** de Max Weber, el cual vincula la estructura burocrática como se conduce las organizaciones del Estado, tomando como ejemplo el Ministerio de Educación en Venezuela.

Más adelante Falcón (Ob.Cit:27) concluye en que: “Gerenciar significa administrar recursos escasos y tomar decisiones; en otras palabras, significa tomar decisiones en la administración de los recursos escasos de la organización, para el cumplimiento de sus fines y objetivos”. De esta definición, podemos observar que tomar decisiones y administrar recursos escasos son actividades que también están presentes en el sector público, pero las circunstancias que rigen esas actividades, están limitadas por leyes que regulan la administración pública, afectadas por el entramado burocrático e influencia política del entorno.

Weber (2012) Al referirse a la dominación legal con la administración burocrática, acota que el funcionario público está relacionado con las instituciones con base a los aspectos legales que rigen su acción en la administración, por lo tanto deben obedecer a las leyes, que regulan las circunstancias particulares donde se desenvuelve y más concretamente señala:

Los funcionarios, empleados y trabajadores al servicio de una administración no son propietarios de los medios materiales de administración y producción, sino que reciben estos en especie o dinero y están sujetos a rendición de cuentas. Existe el principio de la separación completa entre el patrimonio público, del cargo (o de la explotación: capital) y el patrimonio privado (hacienda individual) y entre la 'oficina' y el 'hogar'. (p. 175)

Se podría decir entonces que, la gerencia pública es la actividad que realiza un funcionario responsable de administrar y tomar decisiones en la administración pública, por lo tanto, está impregnada de los mismos conceptos, pero las circunstancias, las reglamentaciones, la política y la repercusión en la sociedad, de lo que se ejecute en las instituciones del Estado, la distingue de la actividad gerencial en el sector privado, en otras palabras la complejidad en el manejo de las organizaciones públicas. Al respecto, Guerrero (2010) señala:

La burocracia ha sido, es y será un tema medular en el estudio de la administración pública, la cual es una característica inherente a toda organización compleja, ya se trate del Estado o la empresa privada, ya lo sea del ejército o de la Iglesia. (p.30)

Sin embargo, por años la burocracia ha estado asociada a la Administración Pública. Añade Guerrero: "Fue Max Weber quien advirtió,

crudamente, que ‘allí donde se ha llevado íntegramente a cabo la burocratización del régimen de gobierno, se ha creado una forma de relaciones prácticamente inquebrantable’.” Esta cita se complementa con lo comentado por Brewer-Carías (1984a):

La vieja ciencia de la administración se transforma en Derecho Administrativo, que asume, en Europa continental, el monopolio del estudio de la Administración Pública. En éste, se abandona toda preocupación por enfoque político. Es sólo en el presente siglo, con la influencia del enfoque político de la Administración Pública con las doctrinas de Max Weber, que se amplía y transforma el estudio de la Administración. (p.83)

Desde entonces, diferentes estudiosos de la administración y la gerencia pública, han venido pregonando lo tradicional, en la manera como se gerencia el sector público, con algunas variantes diferenciadas entre los países de oriente y occidente. No obstante, con el auge de los nuevos pensadores de la gerencia moderna, se ha venido concibiendo la idea de que es posible la eficiencia en el sector público. En ese sentido, Drucker (1989) hace referencia a lo siguiente:

Hay actividades que el gobierno no puede hacer bien, y tal vez no puede hacer en absoluto, aun cuando parezcan reunir todas las condiciones para la eficiencia gubernamental. El gobierno lo hará mal si una actividad está bajo presión para satisfacer electorados distintos, con diferentes valores y exigencias. El buen desempeño requiere fijar prioridades y cumplirlas. (p.62)

Nonaka y Takeuchi (Ob.cit:178) al hacer una crítica a las estructuras tradicionales, considerando la estructura burocrática y la fuerza estratégica, señalan que la primera “La estructura burocrática funciona bien cuando las

condiciones son estables, pues enfatiza el control y la predicibilidad de funciones específicas”. Mientras que “la fuerza estratégica es una estructura organizacional diseñada precisamente para señalar la debilidad de la burocracia”. Asimismo, hace una comparación de la burocracia existente tanto en el ejército de los Estados Unidos de América como en Japón, fundamentalmente relacionada con la Segunda Guerra Mundial, como preámbulo de estudio de casos de las empresas Kao (empresa líder en Japón en la manufactura de productos químicos y para el hogar) y Sharp (área tecnológica) como modelos de nuevas estructuras (tipo hipertexto, para crear conocimiento en el nivel organizacional).

Lo anterior se complementa al señalar que la burocracia, aun cuando tuvo sus orígenes en las organizaciones gubernamentales, también existe en organizaciones empresariales del sector privado. Por otro lado, es importante diferenciar la administración de las empresas del Estado, de las instituciones del Estado que dependen de su propia estructura jerárquica. Las empresas estatales deben manejarse de la misma forma que se gerencia una empresa en el sector privado, evitando en lo posible el sesgo político que generalmente le imprimen los políticos de oficio desde el gobierno, que a la postre terminan desvirtuando sus objetivos fundamentales. Aranguren (2009) al referirse a la gerencia pública, expone lo siguiente:

(...) se debe señalar que no hay características universales que definan la gerencia pública, puesto que en ello intervienen muchos factores tales como: la incidencia en el contexto, el marco jurídico en el cual se desenvuelven, las relaciones con otras organizaciones, el modo de acceder a los recursos financieros, las alternativas de utilización de los mismos, las políticas de personal posibles y la influencia de los factores en la gestión gubernamental. (p. 10)

En este trabajo, se trata de contextualizar la gerencia o la gestión en los gobiernos locales, donde inexorablemente también existen empresas paraestatales. No obstante, es importante insistir que existe una estructura organizativa totalmente diferenciada entre una empresa el cual debería obedecer a unos estatutos que rigen sus operaciones y un ente del Estado, cuyas actividades están ceñidas a las leyes que regulan tal actividad, como se ha mencionado anteriormente, las cuales tienen como se ha demostrado una estructura más rígida. De allí que la gerencia, tenga formas y estilos diferentes para cada caso particular dependiendo de los diferentes factores en las cuales transcurre su desenvolvimiento. Sin embargo, en las organizaciones del Estado no se debería mantener la forma que tradicional e históricamente se ha utilizado para administrar, cargando siempre el peso de una estructura burocrática inoperante, sino que incorpore la modernidad en su gestión.

La gestión pública debe avanzar, en función a los diferentes aspectos que la administración y la gerencia han incorporado en el devenir histórico. Son muchos los modelos y estilos de hacer gerencia que han resultado eficientes en las organizaciones empresariales, dando lugar a complementar el término gerencia, además de los mencionados anteriormente con adjetivos como: gerencia pública, gerencia estratégica, gerencia general, director ejecutivo o gerencia en cualquiera de las áreas de la organización, el cual incluye el uso de las herramientas de la tecnología de la información y las comunicaciones (TIC).

Se trata entonces, de romper paradigmas en cuanto a la forma tradicional de ejercer la gerencia en el sector público hacia un nuevo estilo, que incluya actuar con responsabilidad, aplicando la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) como herramientas, y otras

estrategias necesarias para llevar a cabo su gestión. En este sentido, Kuhn (1992:57) acota: “La existencia del paradigma establece el problema que debe resolverse; con frecuencia, la teoría del paradigma se encuentra implicada directamente en el diseño del aparato capaz de resolver el problema”. Asimismo, Morin (2007:82) al referirse al cambio paradigmático y la relación sujeto / objeto, menciona lo siguiente: “Lo que afecta a un paradigma, es decir, la clave de todo un sistema de pensamiento, afecta a la vez a la Ontología, a la Metodología, a la Epistemología, a la Lógica, y en consecuencia, a la práctica, a la sociedad, a la política”.

Tapscott y Caston (1995:14) citan: “Es evidente que está presentándose un nuevo paradigma en la situación geopolítica del mundo. Esto genera un nuevo paradigma en el *ambiente internacional de los negocios*. El ascenso de la nueva empresa abierta e interconectada construye un *nuevo paradigma organizacional*”. Estos cambios también están ocurriendo en la administración pública. En consecuencia hoy en día ninguna organización, sea del sector público o privado puede estar alejada del mundo de la tecnología. De igual forma, la aplicación de estrategias como ya se ha mencionado y su vinculación con las TIC, han dado resultados satisfactorios en el mundo de los negocios, de allí, que su aplicación en el sector público contribuiría enormemente a resolver problemas en la gestión de estas organizaciones. Por ello, en el Capítulo IV, se aborda con profundidad este tema, aspecto fundamental en esta investigación.

El uso de nuevas herramientas tecnológicas y la gerencia estratégica, son nuevos retos que debe asumir la gerencia en el sector público. Indudablemente, que esto genera cambios en la conducta de los funcionarios hacia una nueva cultura organizacional. Con relación a la planificación estratégica, Aranguren (Ob.cit), agrega lo siguiente:

La vertiente moderna, trata de asegurar el futuro de la organización explorando nuevas vías, el trabajo se desarrolla en equipo, es participativa, tiene enfoque preventivo, se hace énfasis en lo deseado y posible, se plantea en forma global y es flexible en la incorporación de estrategias alternativas. La planificación estratégica permite a la organización anticipar los cambios en el ambiente, identificar problemas a futuro, establecer prioridades, coordinar políticas y acciones y definir la orientación de la organización, entre otros aspectos. (p.9)

Por ello, la dirigencia política debe estar dispuesta a aceptar esos cambios, mirar hacia el futuro y pensar en los beneficios que puedan retribuir a la comunidad, prestando un servicio de calidad. La gerencia en el sector público debe estar en manos de funcionarios capaces, dispuestos a generar los cambios que las entidades requieren para mejorar la gestión en las organizaciones.

### **1.5. El discurso de la cultura organizacional y el enfoque hacia lo público.**

El término cultura es muy amplio, generalmente está vinculado con la persona y la manera de comportarse en la sociedad, con base a ciertos patrones de conducta o en una localidad en particular. Según el Diccionario de la Real Academia Española, la define como: 1) f. Conjunto de conocimientos que permite a alguien desarrollar su juicio crítico. 2) f. Conjunto de modos de vida y costumbres, conocimientos y grado de desarrollo artístico, científico, industrial, en una época, grupo social, etc. Y 3) f. Conjunto de las manifestaciones en que se expresa la vida tradicional de un pueblo. En el caso que nos ocupa, se relaciona directamente con las organizaciones empresariales, públicas o privadas y entes del Estado. Al respecto, Szabunia (2010) describe lo siguiente:

Basta con recordar los trabajos sobre la burocracia ideal, que durante décadas han influido en el diseño y la gerencia de empresas. Actualmente, el péndulo paradigmático ha dado un giro al lado opuesto. El interés por la persona, como ser único, libre e independiente, expresado en palabras como 'liderazgo', 'compromiso', 'logro', apela a lo más individual, a lo más humano. La cultura organizacional aparece como un fenómeno único, irrepetible, propio de cada sistema de organización humana – familia, empresa, sociedad o nación – y esencial para su supervivencia y éxito. (p.56)

Por su parte, Koontz y Weihrich (ob.cit:334) acota: “La eficiencia de una organización también se ve influida por su cultura, la cual tiene efectos en la manera en la que se ejercen las funciones administrativas de planeación, organización, integración de personal, dirección y control”. Asimismo, la cultura en las organizaciones se ve influenciada por la idiosincrasia y las tradiciones de las diferentes regiones geográficas. Así, diferentes autores estudiosos del tema hablan con frecuencia de la cultura japonesa y la cultura occidental y en ella se refieren a las grandes corporaciones, para referirse a la cultura corporativa, donde se puede citar por ejemplo: la cultura de Hewlett – Packard, IBM, 3M o General Motors, para citar un ejemplo.

De igual manera, podemos observar que las principales funciones administrativas también están presentes en las instituciones y empresas del Estado (EDE) donde existe de igual forma su propia cultura. Al referirse a la cultura organizacional, Koontz y Weihrich (ob.cit:335) presenta la siguiente definición: “Cultura es un patrón general de conducta, creencia y valores que los miembros de la organización tienen en común. Se le puede inferir de lo que la gente dice, hace y piensa en el contexto de una organización”. Si

relacionamos la cultura con el conocimiento, no podemos dejar de mencionar a Morin (2001) donde afirma:

La cultura, que es lo propio de la sociedad humana, está organizada/es organizadora, mediante el vehículo cognitivo que es el lenguaje, a partir del capital cognitivo de los conocimientos adquiridos, de los saber/hacer aprendidos, de las experiencias vividas, de la memoria histórica, de las creencias míticas de una sociedad. (p.19)

Tal como se plantea en el párrafo anterior es común, que el conocimiento se transfiera de una persona a otra. Para Wortzel y Coburn, referido en compendio de Kelly (1985) “En el sector público, una cultura positiva, orientada hacia objetivos, puede ser una ventaja crítica para que las EDE puedan lograr el cumplimiento de sus metas en ausencia de la disciplina de un mercado competitivo”. No obstante, como se ha mencionado, el que exista una cultura positiva va a depender de muchos factores, entre ellos: la influencia política, el tipo de gobierno imperante en los diferentes países del mundo y la capacidad profesional de sus dirigentes, aunque no debería existir diferencia entre la empresa privada y la estatal.

En Venezuela para citar un ejemplo, se podría mencionar el caso de la Compañía Anónima Nacional Teléfonos de Venezuela (CANTV), el cual se inicia como una empresa privada en el año 1930, luego la adquiere el Estado en el año 1953. Para la década de los sesenta, se inicia un proceso de partidización y corrupción que origina un atraso tecnológico y una burocracia elevada con muchas deficiencias en el servicio, lo que origina el año 1991 el proceso de privatización, el cual se le otorga la concesión al Consorcio VenWorld con una participación del 40% de las acciones. Durante los años

posteriores la empresa inició un proceso de crecimiento y actualización de su planta tecnológica llegando a incursionar en la telefonía celular, lo que llevó al Presidente de la empresa (periodo:1991/2001) Gustavo Roosen a formular en el Nacional (17/01/2007) la siguiente declaración:

Para el éxito de la empresa, más que el monto de las inversiones ha pesado la consolidación de una cultura gerencial orientada hacia la eficiencia y el logro mensurable y, más aun, una fuerza laboral profesional y comprometida que ha sabido aceptar los retos tecnológicos de un negocio en cambio permanente y ha logrado altos estándares de eficiencia y productividad. Para Venezuela, este es, sin duda, el mayor activo de la empresa.

En el año 2001, se inicia nuevamente el proceso de nacionalización hasta nuestros días, donde nuevamente se siguen las viejas prácticas burocráticas e influencias políticas, quedando por dilucidar cuál es el objetivo fundamental de la empresa, cuyos parámetros no se corresponden con la eficiencia y la calidad del servicio. Lo citado anteriormente no es un caso aislado, pues, también ha venido ocurriendo con otras empresas de servicio como la electricidad, el cual también han sido nacionalizadas, donde se ha venido observando la desmejora en la calidad del servicio. Wortzel y Coburn (Kelly, ob.cit:73) al referirse a *la influencia de la cultura de la sociedad*, comentan: “Las experiencias de al menos dos países, Venezuela y Perú, sugieren que el mantenimiento del status quo implica un costo considerable. Es por ello que debería existir una fuerte motivación para mejorar la eficiencia de este sector”. Está claramente demostrado que más, que por cuestiones estratégicas o seguridad de Estado, es un asunto de poder sobre las instituciones, En ese sentido, Drucker (0b.cit) comenta:

La teoría todavía pretende que sólo hay un centro organizado de poder: el gobierno. Pero tanto la sociedad como el cuerpo político en los países desarrollados están en la actualidad llenos de centro de poder, fuera del gobierno e independientes de él. (p.71)

Kliksber, (1990) afirma que “el entrenamiento para la vida pública, requiere una profunda comprensión del contexto político y constitucional de la gestión gubernamental, en la que autoridad y el poder se hallan ampliamente difundidos”. Abordando el caso particular que nos ocupa en los gobiernos locales, es de gran importancia el servicio que presta el municipio y su relación directa con la comunidad, cuyos funcionarios deben tener un sentido de pertenencia a la institución, valores y principios vinculados con la labor que realizan, honestidad y transparencia de su gestión. Debe existir profesionalidad y diligencia en el buen manejo de los recursos y retribuir a la comunidad una mejor calidad de vida en contraprestación del pago de sus impuestos. Pero, tal como se ha venido planteando, también están presentes en estas organizaciones los aspectos burocráticos y la influencia política que menoscaba el buen desenvolvimiento de las mismas. Salvo algunas excepciones, donde se han experimentado cambios importantes en la cultura organizacional, de algunos municipios, que han permitido modificar el esquema tradicional y han avanzado hacia una gerencia moderna, haciendo uso de estrategias y aplicando la Tecnología de la Información y las Comunicaciones

Esto no significa, que han apartado la política en el contexto de su actividad cotidiana, sino que han sabido racionalizar su intromisión, permitiendo la designación de profesionales capaces, logrando una mayor permanencia en sus cargos, con el fin de poder cumplir sus planes de modernización en el mediano y largo plazo. Al respecto, Guerrero (Ob.cit)

comenta lo siguiente:

(...) uno de los rasgos sobresalientes del Estado es la administración, porque el Estado asume desde un principio sus responsabilidades sociales, económicas y políticas, las cuales, signadas por una actividad continua, demanda la formación de una clase funcional. Junto con la comunidad administrativa emerge la estabilidad de cargo, pero sujeta al derecho de revocación, tomándose distancia de la estamentación de cargos. (p.52)

Una de las maneras, de permanecer en un cargo directivo, es ganárselo con esfuerzo, trabajo, cumplir con sus obligaciones y responsabilidades, tanto de la organización, como cumplir con la comunidad. Ese comportamiento, transmitido o copiado por los demás, va generando una cultura en beneficio de la institución. Pero las cosas hay que hacerlas bien para que tengan un sentido lógico en su aprendizaje.

Al respecto, Senge (1995:35) afirma “La experiencia directa constituye un potente medio de aprendizaje. Aprendemos a comer, a gatear, a caminar y a comunicarnos mediante ensayo y error. Realizamos un acto y vemos las consecuencias de ese acto...” Al respecto, señala Morin (2001:20) “Una cultura abre y cierra las potencialidades bioantropológicas de conocimiento”.

En el discurso de la cultura, se puede observar en el devenir histórico que el conocimiento se va transfiriendo de una generación a otra y de una ubicación geográfica a otra, dando lugar a la transculturización en las organizaciones. De igual manera, emerge de ese conocimiento “las organizaciones que aprenden”, es decir no sólo es el cambio de la conducta en el individuo, sino que, se personifica la organización y se crea en torno a una empresa una caracterización de su manera de ser. Senge (ob.cit:20)

complementa: “Una empresa no puede ser ‘excelente’, en el sentido de haber alcanzado una excelencia permanente; siempre está practicando las disciplinas del aprendizaje, al borde de ser mejor o peor”. En este trabajo se busca en un sentido holístico, engranar los diferentes aspectos administrativos y prácticas gerenciales que puedan mejorar la gestión de los gobiernos locales.

### **1.6. La gobernanza, una mirada hacia la nueva gestión pública.**

En el desarrollo de este capítulo, se ha hecho hasta aquí un enfoque general, partiendo de la concepción epistemológica de la administración y la gerencia pública en sus diferentes etapas y la manera de concebir la administración pública. En ese orden de ideas, surge una nueva visión de la administración gubernamental, producto de los cambios y las crisis políticas, fiscales y de gestión, generadas en los gobiernos de diferentes tendencias, siendo los gobiernos populistas de América Latina los que más se alejan de una gestión eficiente en el manejo de sus recursos, tomando como base la adecuada planificación de sus políticas públicas, vinculadas con la adaptación a las nuevas tecnologías y la sociedad del conocimiento para hacer más gobernable la sociedad. Para conceptualizar sobre el tema Natera (2004) acota:

En la actualidad, el concepto de gobernanza alude a un nuevo estilo de gobierno, distinto del modelo de control jerárquico, pero también del mercado, caracterizado por un mayor grado de interacción y de operación entre el Estado y los actores no estatales en el interior de redes decisionales mixtas entre lo público y lo privado. (p.6)

Al respecto, agrega Longo (2010:90) Forma parte de los atributos de la gobernanza en este campo el desarrollo de capacidades de coordinación

estratégica de las políticas públicas, necesarias para maximizar el impacto de las decisiones de inversión de recursos en prioridades sociales.

La pregunta generalizada en muchas ocasiones es, ¿cómo es posible que Venezuela un país con tantos recursos y pocos habitantes, no haya alcanzado su verdadero desarrollo? ¿Tiene la mayoría de la población una verdadera calidad de vida? Pues ni ha alcanzado el nivel de desarrollo deseado, ni se dispone de calidad de vida, cuya evidencia se refleja en las quejas permanentes de la población. Esto nos revela la ineficiencia del estado, manifiesta en una gerencia pública apartada de la realidad en el contexto de la globalización.

Al respecto, Longo (Ob.cit:75) señala: “La evolución del Estado contemporáneo hacia modelos relacionales de acción pública es un proceso de gran envergadura, acelerado y extendido de un modelo espectacular en los últimos 25 años”. Quizá las interrogantes planteadas anteriormente las podemos ubicar si visualizamos los cambios que ha experimentado la política venezolana en los últimos 25 años partiendo de los graves hechos ocurridos con golpes de Estado, manifestaciones violentas, falta de transparencia de la gestión, concentración del poder, ideología políticas más que preocupación por el ciudadano y el flagelo de la corrupción, que no le han permitido a los dirigentes políticos establecer una verdadera visión de país orientada hacia una gestión eficiente del gobierno, agregando Aguilar (2010) sobre la gobernanza lo siguiente:

En su denotación primera el concepto de gobernanza es un *concepto descriptivo* que muestra el cambio que al final del siglo XX han experimentado las relaciones entre gobierno y sociedad en muchos Estados para poder reconstruir el sentido y la capacidad de dirección de la sociedad. Lo distintivo del concepto desde su

origen ha sido mostrar el hecho de que la dirección de la sociedad trasciende la acción gubernamental, puesto que los gobiernos, para reconstruir la posibilidad de que sus sociedades no entraran en decadencia y alcanzaran sus metas en el campo económico y social, tuvieron que integrar su deliberación y acción a agentes económicos y sociales independientes cuyas acciones además no se apegan a lógicas políticas. (pág. 84)

Por ello hoy día, se viene hablando de buen gobierno o la nueva gestión pública que se orientan al desarrollo humano sostenible y el combate a la pobreza, en una íntima relación gobierno y sociedad. Al respecto, el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1997) acota:

La gobernabilidad abarca los complejos mecanismos, procesos e instituciones por conducto de los cuales los ciudadanos y los grupos expresan sus intereses, ejercen funciones de mediación respecto a sus diferencias y ejercitan sus derechos y obligaciones jurídicas. El buen gobierno tiene muchos atributos. Se realiza con participación de la comunidad, transparencia y rendición de cuentas. Es eficaz en cuanto al mejor aprovechamiento de los recursos; es equitativo; y promueve el imperio de la ley.

De la cita anterior se desprende que en una democracia es necesario la participación e integración de la sociedad en los diferentes planes de desarrollo de un país. Por lo tanto, en la medida en que se limite o restrinja las libertades democráticas y no se garantice la seguridad jurídica, no existirá una gobernabilidad eficiente de las instituciones. Longo (ob.cit:81) considera cinco ejes para que la gobernanza funcione en un país: 1) las instituciones políticas; 2) las instituciones de justicia; 3) las instituciones de mercado; 4) la gestión pública; y 5) la sociedad civil. De los aspectos citados, cabe resaltar

la gestión pública, en su expresión máxima de eficiencia y eficacia donde las instituciones funcionen.

Por lo tanto, se requiere de un cambio de paradigma dejando atrás las viejas prácticas de la cultura burocrática weberiana, es decir aplicar la nueva gestión pública, que busca incorporar la profesionalización en los cargos y focalizar la administración hacia mejores prácticas gerenciales que involucren, entre otras cosas, las nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones y la planificación estratégica bajo una visión holística, aspectos que constituyen los ejes temáticos fundamentales de esta investigación.

A nivel de los gobiernos locales, a quienes le compete enfrentar en la cotidianidad los servicios públicos y las necesidades más perentorias de la comunidad, el diseño de un modelo de gerencia que contemple todos esos elementos, son en un principio la solución para hacer una gestión eficiente, aspectos bajo los cuales se sustenta esta tesis. Por su parte, el Libro Blanco de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señala cinco principios que constituyen la base de buena gobernanza: *apertura, participación, responsabilidad, eficiencia y coherencia*. Cada uno de los principios resulta esencial en la instauración de una gobernanza más democrática. No sólo son la base de la democracia y el Estado de Derecho en los Estados miembros, sino que pueden aplicarse a todos los niveles de gobierno: mundial, europeo, nacional, regional y local.

La necesidad de mejorar la gestión pública para que las instituciones funcionen y exista una mejor calidad de vida de la sociedad, es el sentir de toda la sociedad globalizada, donde la cultura forma parte de esa intencionalidad. Para América Latina es un reto que pasa por el

mantenimiento de la democracia, el estado de derecho y el respeto por sus instituciones.

De igual forma, la responsabilidad social que deben asumir los dirigentes políticos en satisfacer de manera efectiva las necesidades de la comunidad y combatir la pobreza, tal como lo acota Longo (ob.cit) “Una buena gobernanza exige, en la gestión pública, la existencia de sistemas efectivos de evaluación y responsabilización (accountability). Una democracia avanzada obliga, en este punto, a ir más allá de la comparecencia electoral cada 4 años”. La nueva gerencia pública (NGP) enfrenta las formas tradicionales de gobierno que han acumulado fracasos, corrupción, centralización y continúan enquistado en el pasado, algunos gobiernos no se atreven a dar un paso adelante en sus reformas fiscales y administrativas, porque temen ser catalogados de liberales o neoliberales. De allí que Aguilar (ob.cit), comente lo siguiente:

El original propósito financiero de la NGP explica que haya inducido reformas de los sistemas de control interno y de presupuestación pública, a fin de asegurar la eficiencia económica de las operaciones del gobierno, el equilibrio ingreso-gastos público y el alto rendimiento administrativo, además de obligar a transparentar el ejercicio de los recursos públicos, neutralizar las historias alegres del derroche y combatir las vergüenzas de la corrupción. (p.18)

En este campo, es importante resaltar los aportes de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico OCDE, García (2010), en lo relativo a la Gobernanza – Prácticas y Políticas Exitosas para Promover la Mejora Regulatoria y el Emprendimiento a Nivel Subnacional. En este documento, se hace referencia a un conjunto de medidas y consejos prácticos a sus países miembros, de los cuales Venezuela no forma parte,

para mejorar las regulaciones emitidas por las entidades públicas en el sentido de que estas incluyan la iniciativa privada con el propósito de contribuir en el desarrollo de la sociedad y en ese sentido señala:

La mejora regulatoria compite por recursos con muchas otras prioridades y, en ocasiones, los políticos optan por políticas públicas con resultados a corto plazo o políticamente atractivas. Los emprendedores del sector público, las organizaciones empresariales y otros sectores interesados pueden fortalecer la mejora regulatoria desde el inicio del proceso armando coaliciones y grupos de presión para lograr un respaldo político. (p.15)

Asimismo, promueve la eficacia y la eficiencia en el sector público, alienta a mejorar el estado de derecho y la democracia a través de reformas jurídicas, mejoras en el diseño de políticas públicas y ofrece lineamientos para la aplicación de indicadores de los Sistemas de Gestión Regulatoria.

De igual forma, se han creado en algunos países indicadores para medir la calidad de la gobernanza, con la intención de mejorar la eficiencia de la gestión gubernamental, que busca, entre otras cosas, medir: la calidad eficiencia y transparencia de la administración pública, gobernabilidad, inclusión social y combate a la pobreza, tal como lo menciona Longo (ob.cit:)

El uso de estos indicadores plantea diferentes opciones metodológicas de análisis de la calidad de la gobernanza. Una de ellas, ampliamente utilizada, es la del **ranking** o análisis comparado, que muestra la posición obtenida por diferentes países en relación con uno o más indicadores de calidad institucional. (p.95)

Estos indicadores han sido divulgados en diferentes páginas Web de organismos internacionales y ONG, las cuales están monitoreando siempre el

comportamiento de los países a nivel mundial, como: El Banco Mundial, Fondo Monetario Internacional y Transparencia Internacional, entre otros.

Con base a lo expuesto en este capítulo, esta investigación tiene como propósito generar un constructo teórico que integra en un modelo gerencial los elementos de la gerencia estratégica, enfatiza el cumplimiento de las responsabilidades sociales de los funcionarios y plantea el uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones aplicada a las instituciones del Estado, generalmente conocidas como gobierno electrónico, para el logro eficiente de la gestión pública en los gobiernos locales.

En ese sentido, se focaliza también la investigación en la aplicación de la gobernanza o el buen gobierno, lo cual es lo deseable en cualquier institución del sector público para cumplir con sus objetivos. Por lo tanto, es importante conocer de los funcionarios al servicio de los gobiernos locales sus vivencias en la práctica cotidiana con la comunidad, de tal manera que nos permita percibir su desenvolvimiento y su conducta frente a esa realidad, aspectos que los caracterizan y diferencian de la gestión empresarial. Por ello, la importancia de un gerente sensibilizado con los problemas sociales, que tome en cuenta los principios y valores, que son fundamentales en su gestión. En esa integración de conocimientos, es necesaria la sinergia entre los diferentes enfoques gerenciales, ya que al complementarse entre sí conforman una gerencia pública sólida, que permita una gestión exitosa.

## CAPÍTULO II

### ENFOQUE METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN

#### 2.1 Lineamientos Generales

Desde la época de la edad media, la investigación ha estado presente como una condición intrínseca del ser cuya, esencia se fundamenta en la filosofía y la ciencia plasmada en los legados de antecesores que han servido de base a la investigación científica y como aporte al conocimiento a través de la historia. Tal como acota Kuhn (1996:20) “Si se considera a la historia como algo más que un depósito de anécdotas o cronología, puede producir una transformación decisiva de la imagen que tenemos actualmente de la ciencia”.

En ese transcurrir de la historia, se han generado cambios importantes en las formas y maneras de hacer ciencia, sin dejar de reconocer las grandes bondades del pasado, producto de la constante búsqueda de la verdad y los nuevos conocimientos emergidos de visiones e interpretaciones distintas de la realidad originados en el surgimiento de nuevos paradigmas. De igual manera, el devenir de los cambios en la cultura y los avances en la sociedad del conocimiento, traen consigo la necesidad de focalizar esos conocimientos hacia lo que se quiere investigar en la permanente relación sujeto/objeto, la cual se desarrolla en este capítulo con un soporte epistemológico en función de las teorías que la sustentan. Al respecto Kuhn (ob.cit., P44) argumenta: “Para ser aceptada como paradigma, una teoría debe parecer mejor que sus competidoras; pero no necesita explicar y, en efecto, nunca lo hace, todos los hechos que se puedan confrontar con ella”. Por otra parte, según Valles (1997) acota lo siguiente:

(...)Un paradigma suele englobar varias perspectivas teórico – metodológicas, y además se caracteriza por una serie de principios o supuestos generales (ontológicos, epistemológicos, metodológicos). Las perspectivas podrían denominarse también, si se prefiere paradigmas de rango inferior o mini paradigmas... (p.33)

En el mismo orden de ideas, Corbetta (2007:7) acota: "...el concepto de paradigma nos parece útil para el análisis de los distintos marcos de referencia que han sido desarrollados y aún se consultan en el campo de la metodología de la investigación social". Ello es fundamentado por Moreno (1993) al referirse al riel por donde transita la episteme. En este sentido, el paradigma determina el por dónde y hacia dónde se orienta la investigación en atención a las bases filosóficas y los compromisos ontológicos derivados de las distintas corrientes de pensamiento que han tenido lugar en ese devenir histórico; es pues, donde se fijan posturas ideológicas y conceptuales, según las perspectivas de las ciencias objeto de estudio. En este sentido, es importante aclarar, que la presente investigación tiene como finalidad estudiar el campo social. Por ello, a continuación se hace la discusión y la reflexión de la emergencia de paradigmas, los cuales dan respuestas más significativas a la realidad social, donde se enmarca el presente estudio y por donde transitarán las epistemes configuradas a partir del estudio en proceso, fundamentalmente desde la perspectiva cualitativa bajo el enfoque fenomenológico-hermenéutico.

## **2.2. Justificación Paradigmática del acceder a la realidad.**

Toda investigación preciada de científica es tal, si al final, produce

teorías; ello lo manifiestan Yuren (2006), Sautu y otros (2005) siendo confirmado por Morales (2011); además, para García (1985) la ciencia es definida como ideal de conocimiento. Desde el contexto de las Ciencias Administrativas y Gerenciales esta consideración es importante porque supera la visión empirista y fundamentalmente pragmatista – utilitarista expuesto por Hernández (2008), advertido por López (1995) y luego por Mujica (2010) en cuanto no aplicar los baremos de las ciencias naturales a las ciencias en estudio. Sin embargo, lo evidente del asunto es el carácter de conocimiento, generación de conceptos y racionalidad precisada por Bunge (2007) en lo siguiente:

(...) ese creciente cuerpo de ideas llamado 'ciencia', que puede caracterizarse como conocimiento racional, sistemático, exacto, verificable y por consiguiente falible. Por medio de la investigación científica, el hombre ha alcanzado una reconstrucción conceptual del mundo que es cada vez más amplia, profunda y exacta (p.9)

Considerando el planteamiento del filósofo de la ciencia o epistemólogo, cualquiera sea la perspectiva científica la producción de teoría es la clave, especialmente sobre la conceptualidad del mundo por parte del investigador, si se refiere a una perspectiva cualitativa. A este planteamiento se une lo categórico de Gadamer (1999) enunciando lo hermenéutico de todos los métodos, afirmando a esta última como fruto de un proceso y que indistintamente sea cual fuere el camino desarrollado o recorrido adecuadamente y con ética, al final, el fruto es conocimiento, ello permite establecer que el debate sobre la ciencia no es un debate sobre el método, este es una herramienta.

Teniendo presente entonces la caracterización de teoría, dependiendo

de los diferentes enfoques que se relacionan con la realidad a investigar, en el caso particular, el estudio en desarrollo está enmarcado en las ciencias sociales por lo tanto se orienta en ese campo y toda la metodología a aplicar gira en torno a ella. En este sentido, Bunge (Ob.Cit) señala:

El estudio del método científico es, en una palabra, la teoría de la investigación. Esta teoría es descriptiva en la medida en que descubre pautas en la investigación científica (y aquí interviene la historia de la ciencia, como proveedora de ejemplos). La metodología es normativa en la medida en que muestra cuáles son las reglas de procedimiento que pueden aumentar la probabilidad, de que el trabajo sea profundo (p. 68)

En fin, abordar la realidad sugiere el seguimiento de principios y reglas procedimentales; es decir, el desarrollo de una metódica una vez advertido los principios a seguir, dichos principios son, en términos kantianos, condiciones de posibilidad los cuáles hacen posible el análisis, evaluación, comprensión de alguna realidad en particular o como ya advertía Moreno (Op. Cit.), rieles por donde transita el pensamiento.

Con base a lo antes expuesto, se abordan, en el presente trabajo, los problemas sociales involucrados los cuales enfrentan los empleados públicos que laboran en los Gobiernos Locales, cuyo objetivo desde un punto de vista teleológico consiste en satisfacer las necesidades de la comunidad y su entorno, para lo cual es necesario la aplicación de las estrategias y herramientas tecnológicas para la ejecución de una gerencia eficaz, cuyas realidades requieren ser confrontadas con las teorías existentes, bajo un estudio fenomenológico-hermenéutico. Por otro lado, desde un punto de vista ontológico es querer comprender esa realidad social en la relación sujeto - objeto, en la búsqueda de generar conocimiento y desde esa realidad

desarrollar ciencia.

Ahora bien, cuando se intenta establecer el significado de realidad, la caracterización ontológica surge, pues es una totalidad dada por algunos como Wittgenstein (1972) y Russell (1983) quienes le denominan “hecho”. Sin embargo, desde el contexto positivista otros dan a entender lo real como la res extensa planteada en Descartes y la manera de aproximarse a través de los sentidos. Por el contrario, la presente investigación intenta comprender la realidad sin la escisión establecida por la modernidad, tratando de comprender e interpretar la realidad en tanto que realidad y, no como simple hecho.

De acuerdo a lo planteado Morín: (Ob.cit:22) expresa: frente al debate emergente sobre los cambios de pensamiento acerca del quehacer científico lo siguiente: “Será necesario, finalmente, ver si hay un modo de pensar, o un método, capaz de estar a la altura del desafío de la complejidad. No se trata de retomar la ambición del pensamiento simple de controlar y dominar lo real”. Es decir, es desde el contexto de una lógica interpretativa como lo plantea Álvarez-Gayou (2003) para hacer una descripción de lo manifiesto en la realidad como vórtice, punto de encuentro, confluencia de espiral fusionados en uno y, desde esta unidad comprender, interpretar, analizar y estudiar las evidencias fenomenológicas plasmadas por el gerente en torno a su actuación en el desarrollo de una gestión del gobierno local sin aislar o escindir el mundo de la vida.

Ahora bien, ubicada la realidad a estudiar, Rusque (Ob.cit:70) plantea que para el análisis del objeto de estudio se requiere una serie de presupuestos básicos, es decir algunos presupuestos ontológicos, epistemológicos como son la concepción de ciencia, las teorías previas y lo significativo del mundo del sujeto y de la vida. En tal sentido para Schutz y

Luckmann (2009):

Las ciencias que aspiran a interpretar y explicar la acción y el pensamiento humanos deben comenzar con una descripción de las estructuras fundamentales de lo precientífico, la realidad que parece evidente para los hombres que permanecen en la actitud natural. (p.25).

Esta referencia hace alusión a los planteamientos de Husserl compilados por Gadamer (2005), quien se opone a todo objetivismo refiriendo lo siguiente: “el mundo en que nos introducimos por el mero vivir nuestra actitud natural, que no nos es objetivo como tal, sino que representa en cada caso el suelo previo a toda experiencia” (p. 310). Indicando la denominada intencionalidad y perspectiva contraria a lo establecido por las ciencias naturales y fácticas, pues el sentido va del sujeto a la realidad y no del objeto al sujeto. Ello conlleva a reconocer cierta continuidad de la realidad y el mundo de la vida, además no se trata de hechos y realidades aisladas sino de un todo integrado. Por otra parte Corbetta (Ob.cit:), acota:

Se ha consolidado la convicción de que la observación empírica, la propia observación de la realidad, no es una fotografía objetiva, sino que depende de la teoría, es decir está cargada de teoría. En otras palabras, incluso el mero registro de la realidad depende de la ventana mental del investigador, de sus condicionamientos sociales y culturales. Es decir, partiendo de que la realidad existe con independencia de la actividad cognitiva y la capacidad perceptiva humana, el acto de conocer está condicionado por las circunstancias sociales y el marco teórico en que se sitúa. (p.17).

Lo esgrimido es fundamental pues, ya Nietzsche (2006) advertía la no existencia de los denominados hechos sino que todo era una interpretación, es decir la realidad siempre será mediada por la subjetividad

del observador, ello es consolidado por autores quienes cuestionan las perspectivas planteadas por Fatone (1969) al establecer las tres perspectivas del conocimiento según la tradición griega donde conocer es contemplar y ver, como el caso de Platón, o la perspectiva moderna de cámara fotográfica de imágenes en adecuación entre el pensamiento y la realidad dada. Segundo la perspectiva de Aristóteles donde conocer es asimilar algo externo y la realidad concreta es asimilada y filtrada mediante un proceso de abstracción, del objeto concreto al concepto. Tercero, el conocimiento es creación, desde el yo pensante e inmanente se va creando el conocimiento.

Superando las posturas paradigmáticas del conocimiento, en la actualidad, de la era digital y de la información, Morín (1998) advierte tres facetas nuevas: “conocer es computar...una computación es una operación sobre/vía signos/símbolos/formas. Conocer es efectuar operaciones cuyo conjunto constituye traducción/construcción/solución” (p. 59), pero además le incluye tres aspectos: traducción, lo cual confirma la discusión de no copiar como fotografía, inclusive advierte que la traducción puede dar pie al error, eso da lugar a la hermenéutica. Además es construcción, es decir no hay un dato dado, no hay un hecho establecido como tal, hay una realidad denominado mundo de la vida, entonces para aproximarse a este se requiere de una ontología distinta y con cierto referente de Kant y Husserl, donde se da una vuelta al sujeto y el proceso de conocimiento viene dado en la intencionalidad, subjetividad sobre el mundo de la vida, por lo que el desarrollo del conocimiento está en la intencionalidad del sujeto que interpreta, comprende y aplica la realidad según el denominado Círculo hermenéutico.

Otro elemento de carácter pragmático del conocimiento es en función

a la resolución de problemas, en el caso ocupado por la investigación hay la pretensión de dar solución a una problemática de la gestión de los gobiernos locales.

Ahora bien, lo anterior hace una distinción importante, pues lo manifiesto viene dado no mediante hechos aislados sino como totalidades y vivencias por lo cual se ha dado apretura a otros elementos manifiestos y que originan distintas perspectivas y metodologías para su aproximación planteando nuevamente por Corbetta (Ob.Cit:18) “que dio lugar a las diversas corrientes del interaccionismo simbólico, la sociología fenomenológica y la etnometodología, diferentes entre sí pero con el elemento común de la importancia que conceden a la interacción individual”. Al respecto, es importante destacar el aporte de Max Weber quien propuso la elaboración metodológica y los primeros intentos de investigación empírica a principios del siglo XX. Rusque (2010) al referirse a los fundamentos filosóficos y conceptuales del enfoque cualitativo, señala lo siguiente:

Hemos considerado a E. Husserl (1859-1938) por sentar las bases de una fenomenología aplicable a las ciencias sociales, a M. Weber (1864-1920) por su introducción al método interpretativo y la búsqueda de una comprensión de los hechos sociales a través de la conducta humana y por último a A. Schutz (1899-1959) en su intento de construir una metodología que permita el conocimiento objetivo del mundo intersubjetivo. (p.12).

En este orden de ideas, juega papel preponderante la intencionalidad del autor del presente trabajo, en abordar los aspectos sociales que circundan las comunidades y su entorno con los gobiernos locales, la preocupación por la manera cómo se realiza la

gerencia en ese sector donde la complejidad se hace presente cuando se involucra la política, la burocracia y la incompetencia, trayendo como consecuencia insatisfacción en la comunidad que demanda mejores servicios. Entonces, es esa realidad que percibe el sujeto investigador con el objeto de estudio. Al respecto, Weber (2006) hace referencia a Abellán en el estudio preliminar de su obra “Conceptos sociológicos fundamentales”, el cual cita lo siguiente:

En el escrito programático de 1904 sobre <<La “objetividad” del conocimiento en la ciencia social y en la política social>>, Max Weber había anunciado que la ciencia social que quería practicar era una <<ciencia de la realidad>>: <<queremos comprender la realidad de la vida que nos rodea y en la que estamos inmerso en su peculiaridad, es decir, queremos comprender, por un lado, el contexto de sus fenómenos concretos en su forma actual y su significación en la cultura, y, por otro, el motivo de que hayan- sido- así-y-no-de-otra-manera>> (p.13)

En este sentido, la cultura organizacional en las instituciones del Estado debe ser vista en la idiosincrasia de cada país o región y poder percibir cuál es su realidad, es decir, el comportamiento del funcionario en actividades gerenciales lo que distingue al gerente de una empresa privada, donde los objetivos son fundamentalmente la obtención de lucro o incrementar el rendimiento de sus inversiones. De igual forma, la gerencia en el sector público obedece a una multiplicidad de factores que la hacen muy compleja tal como se mencionó anteriormente, entre esos factores pueden estar presente: la capacitación del capital humano, la disponibilidad de recursos económicos y tecnológicos, cumplimiento de metas y objetivos vinculados con la comunidad, la disposición política y la naturaleza del poder entre otros.

Ahora bien, para poder comprender esta situación se entra en el campo de la complejidad acotada por Morín (2007:32) de la siguiente forma: “Al mirar con más atención, la complejidad es, efectivamente, el tejido de eventos, acciones, interacciones, retroacciones, determinaciones, azares, que constituyen nuestro mundo fenoménico”. Esta cita corrobora lo expuesto anteriormente de esas múltiples relaciones de los entes públicos con el entorno, lo cual se complementa con ese entramado burocrático que caracteriza estas organizaciones, lo cual reafirma la mirada hacia lo complejo del estudio.

En el excurso en desarrollo de esta investigación, están presentes los aspectos de las ciencias sociales o las ciencias humanas, con la intencionalidad de interpretar la realidad desde el mundo de la vida. Al respecto, Martínez (2009) al referirse a esa forma de percibir la realidad por parte del sujeto, cita lo siguiente:

La teoría del conocimiento o filosofía de la *nueva ciencia* en la que se apoyan, sobre todo, las ciencias humanas, rechazan el *modelo especular*, que considera al sujeto conocedor como un espejo y esencialmente pasivo, al estilo de la cámara fotográfica. Aceptan, en cambio, el *modelo dialéctico*, respaldado por toda la orientación pospositivista actual, que considera el conocimiento como el resultado de una *dialéctica* (de un diálogo) entre el sujeto (sus intereses, valores, creencias, etc.) y el objeto o fenómeno de estudio. (p.18).

Por ello, en este trabajo se trata de relacionar en el discurso los elementos que giran en torno a la Administración Pública, vinculando la praxis y el discurso donde la interpretación de las evidencias fenomenológicas permita llegar a un constructo teórico (teoría). Con relación al discurso Rocoer (2003) señala: “es una

abstracción, que depende de la totalidad concreta integrada por la unidad dialéctica entre acontecimiento y el significado en la oración”. En ese constructo se irá planteando la intencionalidad del autor de este trabajo, interpretando esa totalidad y esas vivencias cotidianas de los servidores públicos frente a la demanda de la comunidad. Al referirse al mundo de la vida cotidiana y la actitud natural, Schutz (2009:24) señala: “El mundo de la vida cotidiana es la región de la realidad en que el hombre puede intervenir y que puede modificar mientras opera en ella mediante su organismo animado”.

### **2.3.- Abordaje fenomenológico - hermenéutico**

Tal como se ha mencionado anteriormente, la presente investigación está enmarcada en una metodología cualitativa, enfocada en el paradigma interpretativo, según Martínez (2009b) “la investigación cualitativa trata de identificar la naturaleza profunda de las realidades, su estructura dinámica, aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestaciones.” y manifiesto por Álvarez-Gayou (op. cit.), esto es dada las circunstancias del tratamiento de los asuntos sociales involucrados los cuales afectan la gerencia de los gobiernos locales, de la cual se desea comprender la realidad desde una concepción fenomenológico - hermenéutica. Por otra parte se hace una consideración de acercamiento a la realidad sin reduccionismos dando apertura al enfoque holístico con la intencionalidad de abordar en el contexto de las ciencias administrativas los diferentes aspectos que hacen posible una eficiente gestión en las organizaciones, pero considerando siempre el asunto humano como realidad fenoménica.

Ahora bien, puntualizando el significado de fenomenología, Rusque (2003) comenta lo siguiente:

El término fenomenología aparece por primera vez en la historia de la filosofía en los escritos de J.H. Lambert (1728-1777) en el *Nuevo Órgano*, donde propone una *teoría general de la ciencia y la verdad*, presentando la fenomenología como una *doctrina de apariencia*. Sin embargo, es gracias a los trabajos de Husserl (1859-1938), filósofo y matemático alemán, que la fenomenología adquiere su importante desarrollo en Europa. (p.21)

De esta forma, el presente trabajo doctoral busca advertir sobre los detalles, situaciones, eventos, personas, interacciones, conductas observadas y sus manifestaciones, cuya indagación permitirá llegar a las intencionalidades del estudio, partiendo de las disposiciones establecidas en el cuerpo de leyes los cuales rigen la gestión municipal y los aspectos administrativos-gerenciales de la realidad en estudio, que fundamentan las teorías de la investigación, para luego aplicarlos a una realidad específica, vinculada con la administración pública municipal. La actitud comprensiva permitirá dar cuenta de las evidencias fenomenológicas a fin de interpretar algunos rasgos, producto de informaciones generadas en diferentes fuentes teniendo presente lo planteado por Coffey y Atkinson (2003:5) los cuales manifiestan: “los datos cualitativos vienen en una gran variedad de formas: no hay un solo tipo. Pueden adoptar las notas de campo, transcripción de entrevistas, grabaciones transcritas... documentos, cuadros y otras representaciones gráficas”. Es decir, hay una gran amplitud de formas mediante las cuales se puede recabar información.

Para dar cumplimiento a lo antes descrito es importante definir las técnicas e instrumentos de recolección de información, que en el caso particular se plantea. Se aplicaron entrevistas a profundidad a los funcionarios de la administración de los gobiernos locales y la información

serán tamizado por un proceso de categorización o clasificación de las evidencias, la triangulación y la teorización. Para este procedimiento se tomará en cuenta lo expuesto por Coffey y Atkinson (2003:128):

El análisis no es solo una manera de clasificar, categorizar, codificar o confrontar los datos. No es simplemente identificar formas del habla o regularidades de acción. Fundamentalmente el análisis trata de representación o reconstrucción de fenómenos. No nos limitamos simplemente a “recolectar datos”.

Lo manifiesto anteriormente es clave pues se trata de una manera lógica diferente, sea en función de la apropiación de la realidad como en la generación del conocimiento, por ello se hace necesario un segundo momento pues la fenomenología es el primer paso describir la realidad y en el caso particular viene dado por lo manifiesto por los informantes clave.

Sin embargo, es bueno se aclare lo manifiesto por Martínez (ob. cit) en referencia al creador de la fenomenología como método:

Husserl se preocupó mucho por el proceso de hacer ciencia, por ello trató de crear un método “fenomenológico”, cuyo fin básico era ser *más riguroso y crítico* en la metodología científica; el nuevo método se centraba en la descripción y en el análisis de los contenidos de la conciencia, dándole, así, a este proceso el carácter de una ciencia estricta. (p.137).

La preocupación es fundamental en cuanto a darle el carácter de rigurosidad y estructuración de principios sobre los cuales se puede argumentar el hecho científico. Aun cuando la metodología es de carácter cualitativo ello no significa una ausencia de rigurosidad y precisión de procedimientos. Incluso desarrollando unos procesos denominados

“reducciones” (epojé–epokhé), las cuáles no tienen un sentido reduccionista. El significado es de suspensión o colocar entre paréntesis y no por ello eliminar nada, pues ello iría contra la complejidad y la totalidad antes manifiesta. En tal sentido Verneaux (1966) en referencia a los pasos para fenomenología esboza tres tipos de reducción:

*Reducción filosófica:* que pone fuera de juego todos los sistemas y aplica el espíritu a las mismas cosas.

*Reducción fenomenológica:* que suspende la creencia en el mundo real y pone al espíritu en presencia de puros fenómenos.

*Reducción eidética:* pone entre paréntesis los hechos contingentes y revela al espíritu la esencia (eidos) necesaria (p. 177).

Todo ello según Martínez (2009:139) en referencia a Husserl tiene una finalidad: “la fenomenología es la ciencia que trata de descubrir las ‘estructuras esenciales de la conciencia’; debido a ello, el fin de la fenomenología no es tanto describir un fenómeno singular sino descubrir en él la esencia (el *éidos*) válida universalmente, y útil científicamente”. Este punto es también referido por Colomer (1990:356) “de querer dejar la palabra a las cosas mismas” y además estableciendo el principio mediante el cual las cosas se manifiestan como son en su totalidad. Debido a esto la intencionalidad del sujeto investigador es la descripción plena del fenómeno dado en sus vivencias y comportamiento en la cotidianidad del funcionario de una institución la cual presta un servicio a la comunidad. Entonces, es cuestión de reflexionar sobre lo humano, el sentir, las necesidades y clamores de una comunidad aspirando a una mejor calidad de vida puesta en manos y conciencia de quienes dirigen el municipio, siendo esas manos donde está la voluntad de ejercer una mejor gestión.

Desde un punto de vista holístico, ésta investigación integra diferentes factores de la sociedad interrelacionados con la cultura, educación, ética, moral, principios, valores, calidad de vida, etc. Pero, también requiere de una comprensión de lo humano en su percepción antropológica, psicológica y social de una manera multidisciplinaria.

Tomando como base el aspecto fenomenológico, como ya se ha mencionado anteriormente, se trata de abordar la realidad y las vivencias de los funcionarios al servicio de los gobiernos locales y confrontarlos con una nueva cultura hacia la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) y el uso de la gerencia estratégica, el cual conlleva a un nuevo paradigma de la gerencia que permite una mayor eficiencia y eficacia, dándole carácter científico a la investigación. Ahora bien, para interpretar esa realidad es necesario indagar en los textos las teorías existentes y los antecedentes de otras alcaldías exitosas en el país, para ello es importante complementarlo con el método hermenéutico para llegar a una interpretación más precisa de esa realidad. Al respecto Gadamer (1999:23) señala: “Comprender e interpretar textos no es sólo una instancia, sino que pertenece con toda evidencia a la experiencia humana del mundo”. En este sentido señala Martínez M. (Ob. cit):

La hermenéutica aparece de manera explícita, pero en forma implícita está presente a lo largo de toda la investigación: en la elección del enfoque y de la metodología, en el tipo de preguntas que se formulan para recoger los datos, en la recolección de los datos y, en el análisis de dichos datos; todos estos pasos implican actividad interpretativa. (p.101).

En consecuencia, es importante considerar los aspectos necesarios para la formulación de las técnicas a aplicar en la

elaboración de los instrumentos necesarios en la recolección de la información, pues de ello dependerá en gran parte que la investigación se ajuste a las intenciones planteadas y la calidad de la información recabada. Trata por tanto, la investigación en conocer el comportamiento de los funcionarios de los gobiernos locales, con el fin de crear un modelo gerencial estratégico socialmente responsable el cual de pautas de sentido y responsabilidad hacia el cumplimiento del rol como servidor público a cada uno de los funcionarios para buscar la eficiencia en la administración pública y en consecuencia mejorar la calidad de vida de la comunidad.

El procedimiento (la técnica) para recoger la información fue la entrevista estructurada y orientada, es decir se elaborara un guión previo para dar al informante clave, dicho instrumento puede ser respondido de manera oral o por escrito, el cual contiene un total de veinte ítems en los cuales se pretende indagar por la cotidianidad o mundo de la vida del actor. De manera importante cabe resaltar lo manifiesto por Rusque (op. Cit.: 181): “la entrevista a profundidad utilizada por los métodos cualitativos es flexible, dinámica, y se considera como no directiva, no estandarizada y abierta, de aplicación a grupos reducidos de personas”. Por ello, el instrumento o guión es simplemente un hilo conductor y no una camisa de fuerza a utilizar por el investigador y según Rusque (op. Cit.) es muy parecido a una conversación aunque difiere de esta por cuanto el investigador es un instrumento de recolección de información luego utilizada para generar conocimiento. En tal sentido, manifiesta Rusque (op. Cit.: 184): “que la guía de entrevista comprende generalmente alrededor de diez temas centrales”, con ello se quiere aproximarse al mundo de la vida del funcionario, lo cual indica la posibilidad de ir cambiando la pregunta o tema en el calor de la conversación.

Ahora bien, una vez realizadas las entrevistas viene el paso trascendental, es decir el proceso hermenéutico, de cual camino recorrer para llegar allí, al respecto Coffey y Atkinson (op. Cit.:54) hacen un trazado aduciendo: “La interpretación exige trascender los datos “fácticos” y analizar con cautela qué se puede hacer con ellos”. Para ello establecen: Primero los datos necesitan recuperarse y los datos relacionados por categorías o códigos necesitan juntarse. Segundo, el paso de la codificación a la interpretación exige juzgar los códigos y categorías (Coffey y Atkinson, op. Cit.). Por otra parte, es importante lo destacado por Rusque (op. Cit.) desde su perspectiva:

De particular importancia como procedimiento de validación es la *triangulación*, que implica reunir una variedad de datos y métodos referidos al mismo tema o problema, evitando que el investigador se desvíe hacia otro objetivo. Este procedimiento considera que el uso de los mismos instrumentos debe producir resultados semejantes y por ello se hace necesaria una confrontación de los datos a partir de la variedad de técnicas. (p.140)

Esto en alguna forma abre el espacio para el debate hermenéutico. Aclarando este aspecto, se entiende que la hermenéutica conduce a interpretar los textos, para encontrar explicación a los fenómenos que son necesarios analizar en los procesos de investigación y contrastarlos con la realidad, tal como se ha mencionado anteriormente. Asimismo, se requiere la interpretación de los resultados que se generan en el proceso de recolección de los datos, una vez analizados. En este sentido, Martínez (Ob. cit) acota lo siguiente:

...la hermenéutica aparece de manera explícita, pero en forma implícita está presente a lo largo de toda la

investigación: en la elección del enfoque y de la metodología, en el tipo de preguntas que se formulan para recoger los datos, en la recolección de los datos y, por último, en el análisis de dichos datos; todos estos pasos implican actividad interpretativa (p.101).

Sin embargo, no se trata de un procedimiento o secuencia ordenada de pasos, ya en anterior referencia a Gadamer (Op. Cit.), advierte la misma como fruto de los métodos bien aplicados y con ética. A pesar de ello el problema radica en cuanto al denominado círculo hermenéutico pues como lo establece Moreno (Op. Cit:23) en cuanto al pasar de la interpretación como un existencial humano: “Interpretar no es algo que el hombre pueda hacer o dejar de hacer a voluntad sino algo que lo constituye en su situación y de lo que, por ende, no puede prescindir pues se le impone sin que caiga bajo su control”. Es decir, por naturaleza el ser humano tiende a interpretar, por ello los planteamientos hermenéuticos de Scheleiermacher sobre evitar el mal entendido, para quien por naturaleza es posible entender mal los planteamientos de otro.

Por otro lado, desde un enfoque metodológico la hermenéutica juega un papel fundamental en la elaboración de los instrumentos que serán necesarios utilizar para recabar los datos que luego serán interpretados, pues de ellos dependerá el cumplimiento de los objetivos de la investigación y la calidad de la misma. Al respecto, Martínez (2000) señala: “Ese proceso categorización-análisis-interpretación deberá estar guiado fundamentalmente por conceptos e hipótesis que provengan o emerjan de la información recabada y de su contexto propio”. En consecuencia, el autor de este trabajo se propone generar un constructo teórico, tal como se mencionó anteriormente a partir de la interpretación-comprensión - aplicación de la

realidad en estudio y el mundo de la vida.

#### **2.4. Informantes de la realidad.**

En el siguiente punto se da a conocer quiénes fueron las personas que gustosamente dieron a partir de una entrevista las referencias y evidencias sacadas a la luz por la investigación, como soporte para establecer con la referencia del marco teórico estudiado un constructo que conlleva a la presentación de un modelo gerencial estratégico, basado en el gobierno electrónico, bajo el enfoque filosófico de la responsabilidad social. Como toda investigación cualitativa, se realizó un encuentro interpersonal donde la subjetividad fue la clave primera, no se trata de simples informantes o datos observados, fue un encuentro de personas en un diálogo mediante un instrumento denominado entrevista a profundidad. El mismo sirvió de guía, dejando al entrevistado manifestar todo su sentir y experiencia laboral. En ese orden de ideas, se tomaron como referencias tres Municipios del Estado Aragua: Girardot, Santiago Mariño y Sucre, el cual comprende el eje geográfico Maracay-Cagua.

Por tratarse de administración pública, no todos pertenecientes a un mismo partido político lo cual da sentido de Estado y no de gobierno, en cuyo caso se observa las diferentes posturas de los directores en cuanto el acceso a los recursos para el logro de sus objetivos. Tal como se refiere Brewer-Carías (1983) “Este nuevo papel del Estado, como Estado Democrático y Social de Derecho, no solo le impone tareas en el campo económico y social, sino también, en el campo político”.

Asimismo, manteniendo la estructura de gobierno local, se entrevistaron a los Directores Generales, a los Directores de Administración, Directores de Tributos Internos, Directores de Informática, Directores de

Planificación, Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía y Contraloría Municipal siendo un total de veintiuna personas. Uno de los aspectos que resaltan es el grado académico (Abogados, Ingenieros y Licenciados) de cada uno de los profesionales entrevistados quienes dedicaron su tiempo para manifestar su experiencia.

A continuación el guión de entrevista mediante el cual se manifestaron los informantes clave:

- 1.- ¿Cómo está conformada la estructura organizativa de la Alcaldía?
- 2.- ¿En la administración pública los cargos de Directores o jefe Departamental se equiparan a los de Gerente en el sector privado. Qué opina del funcionario de nivel medio en su rol de gerente?
- 3.- ¿A quién le compete las funciones de administrar el municipio?
- 4.- ¿Están claramente definidas las facultades para la toma de decisiones, de quién ejerce la gerencia según lo expuesto en la pregunta No.2, o se ve coartada por influencias externas?
- 5.- ¿Qué relación existe entre la Administración del Municipio y las áreas como: Informática, Planificación y Presupuestos?
- 6.- ¿A quién le compete el control y recaudación fiscal?
- 7.- ¿Qué opina usted de la aplicación y seguimiento del control interno en la administración del municipio?
- 8.- ¿Cree usted que la transparencia de información y rendición de cuentas, en ésta Alcaldía es efectiva? Razone su respuesta.
- 9.- ¿Cómo asume el municipio la Responsabilidad Social para satisfacer las necesidades de la comunidad?
- 10.- De qué manera se informa la comunidad sobre la ejecución de obras y labor social del municipio?
- 11.- ¿Cómo percibe usted la ética del funcionario, en cuanto al cumplimiento a la labor desarrollada en su trabajo como servidor público?
- 12.- ¿La Oficina de atención al Ciudadano está vinculada con una página Web que le permita atender los requerimientos, quejas y reclamos de la comunidad y recibir respuestas oportunas? ¿De qué manera?
- 13.- ¿Está el personal Directivo, dispuesto a adoptar medidas que permitan mejorar la gestión municipal? ¿Qué opina usted al respecto?

- 14.- ¿Cuáles son las estrategias aplicadas en el municipio que el permiten planificar y medir la gestión municipal?
- 15.- ¿Considera usted factible la aplicación de algunas estrategias que permitan medir la gestión municipal? ¿De que Manera?
- 16.- ¿Conoce usted las bondades de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones y el Gobierno Electrónico? Razone su respuesta.
- 17.-¿Considera usted importante la tramitación y pago de impuestos de manera automatizada, es decir en línea? ¿Por qué?
- 18.- ¿La Dirección de Informática de la Alcaldía, está en condiciones de adoptar el gobierno electrónico, como herramienta tecnológica para automatizar la administración municipal? ¿De que manera?
- 19.- De existir trabas para implantar el Gobierno Electrónico ¿Cuáles cree usted serían las más significativas?
- 20.- ¿Cuáles son los avances en materia de sistemas informáticos, automatización e Internet que se han dado hasta la fecha en la Alcaldía?

Cabe mencionar que la entrevista se realizó tomando en consideración la temática vinculada con la investigación y la relación directa con los informantes clave, desde un punto de vista heurístico, con el objeto de categorizar y organizar adecuadamente la información, lo que nos permite epistemológicamente validar la acción del investigador en una racionalidad hermenéutica y abordar el proceso inductivo-deductivo en la interpretación de la información recabada.

En ese sentido, las preguntas desde la No.1 a la No. 5; fueron orientadas a obtener información relacionada con la estructura organizativa, la gestión, toma de decisiones, la manera de administrar y presupuestar los recursos. Así como indagar sobre la manera de operar en cada municipio, conocer los aspectos relacionados con la responsabilidad social y el conocimiento sobre las estrategias aplicadas, tal como se presenta en el proceso discursivo de los entrevistados en el Capítulo V.

En ese mismo orden, las preguntas Nos. 6 y 7 fueron dirigidas a obtener información sobre el control interno y el control fiscal en los municipios, base fundamental para una sana administración. Las preguntas Nos. 8, 9 y 10; están dirigidas fundamentalmente a conocer el nivel de compromiso y responsabilidad social de los funcionarios con la comunidad. La percepción axiológica y teleológica de la investigación se profundiza con las preguntas No11 a la 13, donde se toma en consideración la moral y la ética de los funcionarios en su quehacer cotidiano, así como la intención de estos en mejorar la gestión de su municipio y ofrecer a los ciudadanos una mejor calidad de vida.

Las preguntas 14 y 15, complementan y profundizan la investigación con la intención de conocer de los entrevistados la aplicación de herramientas estratégicas en su gestión, mientras que las preguntas de la 16 a la 20 intentan indagar hasta que punto han avanzado los municipios objeto de esta investigación en materia de Tecnología, Investigaciones y comunicaciones, muy especialmente el gobierno electrónico, en los gobiernos locales y el uso de la Web e internet y su relación con la comunidad.

### **CAPÍTULO III**

#### **LA RESPONSABILIDAD SOCIAL DE LOS FUNCIONARIOS PÚBLICOS EN LA ACTIVIDAD ADMINISTRATIVA Y GERENCIAL, UNA VÍA PARA ATENDER LAS NECESIDADES DE LA COMUNIDAD CON BASE A PRINCIPIOS ÉTICOS, TRANSPARENCIA DE LA INFORMACIÓN Y VALORES.**

Abordar el tema de la responsabilidad social, es incursionar en la historia, en la globalización, en las estrategias organizacionales, la sustentabilidad, el ambiente y su impacto en la sociedad, la ética y los valores, en fin, son diversos los enfoques que diferentes autores le han dado a la responsabilidad social, relacionándola generalmente con las organizaciones privadas. Por ello, es común encontrar abundante publicación en textos y revistas vinculadas con los aspectos mencionados anteriormente y las empresas. En el caso particular de este trabajo, el autor visualiza los elementos teleológicos y axiológicos de la responsabilidad social, hacia las instituciones del sector público y los funcionarios, especialmente los que prestan servicios en los gobiernos locales quienes están más cerca de las comunidades y por ende perciben las demandas y el clamor por un mejor servicio y mayor transparencia en el manejo de los recursos económicos y financieros, cuya responsabilidad es inherente a sus funciones como servidores públicos, en la búsqueda de una mejor calidad de vida.

No obstante, con frecuencia se observa la pérdida de confianza en la sociedad civil sobre éstas instituciones, en parte también por la pérdida de valores y el surgimiento de dudas sobre la ética y la honestidad del funcionario al servicio del Estado. Tal es la situación, que según Gaceta Oficial No. 36.268 de fecha 13-8-1997 se crea el código de ética del funcionario público a través de la Contraloría General de la República, con el

objeto de que éste organismo “se consolide como fuerza y referencia moral de la República e instrumento eficaz de la sociedad venezolana...”. Asimismo, se crea según Gaceta Oficial No. 36496 del 15-7-98 el Código de Conducta de los Servidores Públicos, el cual expresa en su artículo 1° lo siguiente:

Este Código tiene por objeto fundamental normar la conducta de los servidores públicos respecto a los principios éticos que han de regir el ejercicio de las funciones que desempeñan en la administración pública nacional. A los efectos de este Código las expresiones ‘funcionario público’ ‘empleado público’ tendrán un mismo y único significado.

Pero, no basta con un instrumento legal que regule el comportamiento ciudadano, son necesarios otros elementos para profundizar en un cambio de la conducta ciudadana. Se requiere de educación y cultura, tal como se ha mencionado en aparte anteriores, de reflexión en el ser humano, para poder cambiar en función del bienestar común, combatir la corrupción y apegarse a la ética y los valores como principios fundamentales de la vida cotidiana. La regulación moral de la conducta ha sido necesaria para el bienestar colectivo, motivo por el cual desde tiempos muy antiguos se comenzó a hablar de la ética. La palabra ética, tiene sus orígenes del griego *ethika*, de *ethos*, comportamiento, costumbre. Según Corominas (2000).

El vocablo latino *mos, moris*, del cual procede el de moral, se asocia con el *ethos* griego; significa modo de ser, carácter, costumbre. No cabe duda de que los términos “moral” y “ética” no aluden a dos realidades distintas desde el punto de vista etimológico, si es que concedemos a la etimología el valor que J. L. Aranguren le confiere, aceptando las sugerencias de M. Heidegger, J. Ortega y X. Zubieri. (p.41)

La ética, como una rama de la filosofía, está considerada como una ciencia normativa, porque se ocupa de las normas de la conducta humana, para distinguirse de las ciencias formales la cual se relaciona más con la lógica y las matemáticas. Más adelante, se aborda la ética y los valores, vinculados con la gerencia, pero la podemos encontrar en todo el contexto, por su relación directa con la responsabilidad social.

### **3.1. Concepción epistemológica de la responsabilidad social.**

Desde una concepción epistemológica, la responsabilidad social se remonta a la época de la edad media, ya que ésta nace de la misma existencia del hombre, de vivir en una comunidad, en una sociedad o en un conglomerado. Desde entonces, se comenzaron a crear las reglas de conducta, de urbanismo y los valores éticos y morales que regulan el comportamiento de los seres humanos en una sociedad. Sociedad que cada día se hace más compleja, producto de los cambios que se han venido generando a través del tiempo. Esto lo acota Drucker (1997), cuando afirma:

La teoría política y social, desde Platón y Aristóteles, se ha concentrado en el poder. Pero el principio que informa y organiza la sociedad poscapitalista tiene que ser la *responsabilidad*. La sociedad de organizaciones, la sociedad de conocimiento, exige una organización basada en la responsabilidad. (p.108)

En este sentido, la responsabilidad social (RS) está asociada a muchos aspectos de la vida del hombre y ésta ha tendido diferentes enfoques, entre ellos los siguientes:

- 1.- La RS desde el punto de vista individual con los diferentes factores que vinculan al hombre con sus semejantes, la familia, el ambiente, etc.
- 2.- La RS de las empresas como Persona Jurídica y su relación con sus

trabajadores, el medio ambiente, el estado, etc. De allí, que la gran mayoría de los estudiosos de éste tema se han inclinado por la Responsabilidad Social Empresarial

3.- En este caso, se abordará la RS del funcionario público, elegido o designado para cumplir una labor administrativa o gerencial en los municipios, cuya gestión deberá realizarse de manera eficaz y eficiente; con honestidad y transparencia, para atender la demanda de servicios de la comunidad y rendir cuenta de su gestión. En este aspecto Gaete (2009) acota lo siguiente:

...es posible vincular la responsabilidad social con la gestión pública en relación con la ética pública, especialmente con la probidad administrativa para el caso de la gestión pública, con la que tantos funcionarios como instituciones deben desarrollar la función pública que les corresponda de acuerdo con su misión institucional. (p.47)

Por otra parte, con relación a este último punto, el artículo 132 (CRBV) cita lo siguiente: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”. De allí la responsabilidad que también tienen las autoridades locales, tal como hace referencia La Comisión de las Comunidades Europeas (2001):

La Agenda Social Europea de la Comisión, aprobada posteriormente por el Consejo Europeo de Niza, puso de relieve el papel que puede desempeñar la responsabilidad social de las empresas para afrontar las consecuencias en materia de empleo y sociales de la integración económica y de mercados y para adaptar las condiciones laborales a la nueva economía. Además, la Cumbre Europea de Niza invitó a la Comisión a crear las condiciones para llevar a cabo

una asociación eficaz con los interlocutores sociales, las organizaciones no gubernamentales, las autoridades locales y los organismos que gestionan los servicios sociales, e implicar a las empresas en dicha asociación para reforzar su responsabilidad social. (p.5)

De acuerdo con lo expresado por ésta comisión, se enfatiza que debe existir una estrecha relación entre los gobiernos locales, las empresas y los organismos que gestionan los servicios sociales, entendidos por estos los servicios de acueductos, electricidad, salud educación, seguridad social, etc. Aspectos de los cuales adolece la comunidad en general en nuestro país.

Es por ello, que la comunidad organizada en los municipios, se prepara desde diferentes ángulos para enfrentar sus necesidades y requerir de las autoridades el cumplimiento de un mejor servicio. En este aspecto, es importante destacar a Mujica y otros (2006), quienes tratan la responsabilidad social y los valores, aunque el texto está vinculado directamente con las microempresas, el turismo y las Escuelas Universitarias, es una referencia importante a considerar, a fin de evaluar la responsabilidad social y moral de los funcionarios públicos que laboran en las Alcaldías, el cual tienen que rendir cuenta de su gestión y prestar un buen servicio a la comunidad. De igual manera, el apoyo que el municipio pueda dar a las MicroPyMEs y al turismo que son de vital importancia para la creación de empleos, el desarrollo sustentable del turismo, el cual contribuye a mejorar la calidad de vida de sus ciudadanos.

Asimismo, en el campo de la Responsabilidad Social Empresarial, que es la base de discusión en la mayoría de los textos sobre este tema, es importante destacar lo expresado por Guédez (2006):

La mejor manera de aceptar el desafío de comprender la vocación histórica de la responsabilidad social empresarial es planteándonos su fundamentación u origen epistemológico. Aunque parezca paradójico, para evitar fundamentalismos que absoluticen las creencias y radicalicen las percepciones se hace necesario fundamentar, es decir, conocer los fundamentos que proceden de analizar los “porqué” y “los para qué” de las posiciones. Fundamentar es algo diferente a fundamentalizar. Esta determinación de fundamentar la responsabilidad social empresarial nos obliga a cubrir distintos aspectos. (p. 70)

Tal como se ha mencionado anteriormente, en este estudio se plantea la responsabilidad social de los gobiernos locales, así como la responsabilidad de los funcionarios públicos o de quienes dirigen o administran los municipios. En este sentido, cada día se observa que el gobierno central le exige más responsabilidad a las empresas y a la sociedad en general, pero en este caso, se trata de resaltar la responsabilidad que el gobierno local tiene con la comunidad. Esa comunidad que paga sus impuestos elige a sus autoridades, pero también se le debe retribuir un mejor servicio. Al respecto, Etkin (2009) señala lo siguiente:

La sociedad espera que las organizaciones presten servicios, que ofrezcan y ayuden al crecimiento de la comunidad. Y los actores en las empresas buscan satisfacer sus intereses por medio de la organización, por ejemplo, retribuir el capital invertido o el tiempo trabajado. Estos dos movimientos de fuerzas al interior y en el entorno de las empresas pueden presentar aspectos en común, pero también divergencias. La hegemonía de uno sobre otro factor crea inestabilidad y crisis en el sistema sociopolítico. (p.381)

Nuevamente se insiste en la cultura organizacional, pareciera que hablar de calidad del servicio en el sector público es una utopía, porque ya el ciudadano se ha venido acostumbrando a que estos no funcionen, por ello el escepticismo de muchos teóricos de dedicarse a analizar con profundidad la administración o la gerencia pública.

La responsabilidad frente a la comunidad no puede ser distinta si el gerente está en una organización pública o privada, es cuestión del comportamiento humano, afortunadamente esa tendencia en el sector público hacia el cumplimiento de la responsabilidad social ha venido cambiando con el auge de las asociaciones vecinales y Consejos Comunales. Ese cambio de cultura no solo debe darse en el sector privado, en el público también es posible ser eficientes y prestar un buen servicio, al respecto, Peters y Waterman (1982) señalan lo siguiente: “...Estábamos firmemente convencidos de que si las compañías excelentes habían conseguido ser lo que son, era porque reunían una serie de atributos culturales que las distinguían de las otras, y que si adquiríamos un buen conocimiento de tales atributos.” Por su parte, Gaete (2009) comenta:

(...) la responsabilidad social proporciona importantes criterios que refuerzan la ética y la probidad dentro de un servicio público, por ejemplo: la cultura organizacional asociada al accountability o rendición de cuentas, memorias de sustentabilidad, códigos de ética, gestión de la relación con los stakeholders, entre otras prácticas que fortalecen el comportamiento socialmente responsable de cualquier tipo de organización. (p.47)

En ese orden de ideas, al tratar los aspectos epistemológicos, vinculados con la administración, donde se mencionaron los autores que han dado origen a conceptos y teorías sobre la Responsabilidad Social, en

diferentes campos del conocimiento, se destaca con mayor auge la Responsabilidad Social Empresarial y enfatiza el paradigma ecológico-social. En esta investigación, se toma en consideración los estudios realizados hasta ahora, los cuales están en los diferentes textos de estudio sobre investigaciones anteriores, desde un punto de vista ontológico, lo cual conlleva a estudiar las teorías y comparar los hechos y el comportamiento con la realidad, con el objeto de focalizar la responsabilidad social en la gestión pública.

Con frecuencia se observa que el Estado, en todos sus niveles le exige a la sociedad en general el cumplimiento de su responsabilidad con la sociedad, pero al mismo tiempo se observa un Estado “todo poderoso”, con inmensos recursos presupuestarios en los diferentes entes de su entramada burocracia, pero la comunidad no recibe el servicio que merece para mejorar su calidad de vida, reflejando con ello una gran paradoja que es necesario dilucidar, todo ello de acuerdo a lo observado por el sujeto investigador.

De igual forma, se asocia con la responsabilidad social empresarial, el balance social y el capital social, existiendo por lo tanto suficientes investigaciones sobre el particular. Encontrándose factores comunes en el contexto, vinculados con el combate a la pobreza, mejorar las condiciones del ambiente y mejorar la calidad de vida. Con relación al capital social señala Kliksberg (2004)

En la raíz de su éxito está el capital social, nuevo hallazgo de las ciencias del desarrollo. Detectado en los estudios pioneros de Putnam (Harvard), abarca por lo menos cuatro dimensiones: los valores éticos dominantes de una sociedad, su capacidad de asociatividad, el grado de confianza entre sus miembros

y la conciencia cívica. Los resultados de las mediciones econométricas son concluyentes. Cuanto más capital social, más crecimiento económico a largo plazo, menor criminalidad, más salud pública, más gobernabilidad democrática. La noción no pretende suplantar al peso en el desarrollo de los factores macroeconómicos, sino que llama la atención sobre que deben sumarse a ellos estas dimensiones. (p.23).

De lo antes expuesto, es importante destacar que la mejor forma de demostrar la eficiencia en el manejo de los recursos públicos, es retribuirle beneficios a la comunidad, ofrecerles un balance social de su gestión, es decir en que se invirtió el presupuesto o que se hizo con la recaudación de los impuestos, de forma honesta y transparente, de tal manera que se le retribuya a la comunidad en obras y servicios que mejoren sus condiciones de salud, educación, seguridad social y demás beneficios en consonancia con las políticas públicas.

Lo axiológico en la Responsabilidad Social lo observamos fundamentalmente en el cumplimiento de los valores éticos y morales del funcionario público. Para nadie es un secreto el deterioro de la administración pública en nuestro país y el avance galopante de la corrupción, observándose el contraste con la mala calidad de los servicios públicos. Estos valores ancestrales tienen su nacimiento en la cultura griega, al respecto Ibáñez y Castillo (2008:230) citan lo siguiente: “Retornando a las raíces históricas de la gerencia, en Grecia, grandes filósofos aportaron su discurso gerencial. Platón (trad. 2005) revela el discurso de Sócrates en sus Diálogos, donde se observa frases en la dimensión de la axiología a través de la búsqueda de la ética al trabajo, por lo que se considera el creador de la ética, al conceptualizar sobre lo bueno y lo malo”.

De igual modo, Pelekais y Aguirre (2008:51) señalan: “Los ‘valores’ a que Aristóteles se refiere, el bien y el mal, lo justo y lo injusto son, entre otros, los hilos que enhebran y constituyen lo social”. Constituyendo por lo tanto, los valores, la piedra angular donde descansa el comportamiento del hombre en la sociedad que le permitirá conducirse por el camino del bien.

Por otro lado, es importante hacer notar el esfuerzo mancomunado que se está haciendo en las Universidades venezolanas, la sociedad, organismos internacionales y el apoyo de algunas instituciones del Estado para fomentar la cultura de la Responsabilidad Social, tal como lo cita Abraham (2008)

Un esfuerzo más reciente y de gran impacto es la ‘Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo’ Del Banco Interamericano de Desarrollo (BID). Entre las áreas de trabajo de la iniciativa del BID se encuentran: Responsabilidad Social de las Políticas Públicas, Responsabilidad Social Empresarial, Responsabilidad Social Universitaria, fortalecimiento del voluntariado, participación ciudadana, empoderamiento de las comunidades desfavorecidas, la inserción de los conceptos de ‘Ética y Capital Social’ en los programas académicos universitarios, así como la conformación de una red de centros académicos y de investigación que adelantan acciones sistémicas de largo plazo en materia ética y desarrollo a través de la capacitación, investigación y publicaciones”(p.76)

Aunque la problemática de la responsabilidad social empresarial, se ha venido planteando a nivel mundial, desde hace muchos años, en nuestro país, su desarrollo es de fecha más reciente. Afortunadamente, se han dado

pasos importantes en este contexto. No obstante, ésta debe estar presente en todas las actividades de nuestra vida cotidiana y en todas las organizaciones privadas o públicas, ya que, lo que se busca es el bien común. En este sentido, Guédez (2006) acota lo siguiente:

Sobre esta capacidad de establecer un universo axiológico reposa la propia razón de la dinámica histórica y cultural. Con fundamentada razón nos atrevemos a sostener que cultura y conciencia de los valores son expresiones que significan la misma cosa. Aquí cabe acuñar nuevamente que, mientras los valores y las normas cambian según las épocas, culturas y países, los principios se proyectan de manera más perdurable a lo largo de la historia. (p.36)

De igual forma, la responsabilidad social, tiene muchas connotaciones siendo los factores de la moral, la ética y los valores los que abarcan mayor espacio en las publicaciones, seguidas por el impacto de la contaminación ambiental por parte de las empresas. Todo ello, ha dado lugar a la creación de normas y códigos de ética, para orientar la conducta, tanto de las empresas como de la sociedad en general.

### **3.2. La responsabilidad social como competencia en el sector público.**

Esta investigación en su abordaje hace referencia a la Responsabilidad Social, partiendo del enfoque general por la connotación que ésta tiene a nivel del contexto empresarial y global, para luego focalizar su impacto en el sector público, el cual recae fundamentalmente en quien dirige o gerencia una institución del Estado, en este caso particular los municipios, pero su cumplimiento dependerá de la sensibilidad social de estos gerentes, en la medida en que tomen conciencia del rol que le

corresponde ejercer y se aparten de la actividad política propiamente dicha o los intereses individualistas y pensar más en la comunidad una vez que pasan a ocupar un cargo público.

Por tal motivo, a través del proceso investigativo, el autor estudia la realidad, que pudiera generar cambios en la gestión municipal, hacia una manera distinta de pensar del funcionario público. La intención es hacerlo más consciente de su responsabilidad social y de la profesionalización de la administración en la aplicación de herramientas útiles como las mencionadas anteriormente, para ser más eficaz y eficiente la gestión de los gobiernos locales. Por ello, se ha insistido en una ruptura de paradigma en la manera de ejercer la gerencia en el sector público. Al respecto, Schvartein, L (1998:251) señala “La teleología es la rama de la filosofía que estudia las causas finales de las cosas, por lo cual es diferente de explicar las cosas por sus causas finales”. Por ende el fin último en la gestión de los gobiernos locales debería ser la satisfacción completa de las necesidades de la comunidad y ofrecerle una mejor calidad de vida. Según Drucker (ob.cit)

No hay nadie más en la sociedad de organizaciones que pueda cuidar de la sociedad misma. Pero esto tiene que hacerlo con sentido de responsabilidad, es decir, dentro de los límites de su competencia y sin poner en peligro su capacidad de rendimiento. (p.108)

Por otra parte, está la responsabilidad de rendir cuenta de su gestión con claridad y transparencia, de tal manera que la comunidad se sienta satisfecha de la manera como se manejan los recursos. En este sentido, Etkin (2009) señala lo siguiente:

Desde el punto de vista conceptual, decimos que el gobierno tiene una misión (compleja) que llevar a cabo,

que juega como un compromiso por el cual deberá responder frente al entorno. La idea es que el gobierno es el ámbito desde donde se deben rendir cuentas sobre la medida en que está cumpliendo con los objetivos de conjunto y la corrección de las decisiones de política. Definir un rumbo deriva en un compromiso para el gobierno, una decisión que lo envuelve. No cumplir con esa misión es no cumplir con la responsabilidad social de la organización. (p.401)

Tal como se ha señalado anteriormente, la Responsabilidad Social no es cuestión que debe ser asumida únicamente por el sector empresarial, es la sociedad en general, las organizaciones no gubernamentales, las universidades y las comunidades organizadas, entre otras. En el caso que nos atañe, se hace referencia a la responsabilidad que tienen los funcionarios públicos que están al frente de los gobiernos locales y particularmente las Alcaldías, en el cumplimiento de sus obligaciones con la comunidad.

Al respecto, es importante destacar que esa responsabilidad es atribuida de manera expresa a los municipios en la CRBV (1999) en su artículo 178°, al señalar en las competencias del municipio, la gestión de las materias que le asigne la constitución y las leyes nacionales en cuanto concierne a la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social y la prestación de servicios públicos a la comunidad. Por su parte la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005) establece en su artículo 1°, lo siguiente:

La presente Ley tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para

el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados.

De la cita anterior, destaca aspectos como: “la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local”, lo que denota la vinculación directa de las autoridades del municipio con la comunidad organizada con el objeto de atender los servicios que le son requeridos, de igual forma se refiere a “los valores de la democracia participativa” y “corresponsabilidad social”, los cuales compromete a los funcionarios y a la sociedad de manera recíproca en la solución de sus necesidades y el bienestar común. Todo ello incide en los grupos de interés, es decir todos los interesados en ese bienestar común.

En las empresas del sector privado, según Guédez (Ob.cit:104) “Entendemos por grupos de interés todas aquellas personas o grupos que son impactados por las acciones de la empresa o que impactan la empresa como resultado de sus decisiones.” Arellano (2010:83) prefiere llamarlos actores externos, los stakeholders, usando la terminología en inglés y define: “es una organización o individuo que, en el cumplimiento de sus objetivos, se ve afectado por la acción de la empresa”. Comúnmente en las empresas estos pueden ser: los accionistas, los propietarios, los proveedores, los clientes y el sindicato entre otros. Según Bryson y Alston, citados por Arellano (Ob.cit:85), en una empresa pública los grupos de interés o stakeholders (claves externos), podrían estar formados según se presenta en la Gráfico No. 1.

GRÁFICO No. 1



**Fuente: Arellanos (2010)**

Estos grupos de interés o stakeholders, pueden ser fácilmente identificados en cualquiera institución pública en Venezuela, adaptando algunos términos según la funcionalidad de los entes del Estado y su normativa legal vigente.

Para el caso que nos ocupa, es decir los municipios, se debe tomar en consideración otros grupos de interés como: los consejos comunales, las asociaciones empresariales, organizaciones no gubernamentales, organizaciones vecinales, empresas paraestatales y otros entes e instituciones creadas por leyes especiales. Esos nexos o vínculos con los diferentes actores de la vida local, son de gran importancia para organizar y planificar los asuntos propios del municipio en función a sus necesidades. Al respecto, Arellano (Ob.cit:83) señala: “El estudio de los *stakeholders* reviste

una gran importancia, pues parte de la premisa de que son los actores los que mueven y dinamizan la realidad, construyendo así sistemas y reglas de actuación”.

En el caso de los municipios estos tienen la facultad de llegar a acuerdos con el sector privado, grupos vecinales, consejos comunales, entre otros, para realizar mediante concesiones otorgada en licitación pública y aprobada por el Concejo Municipal, de acuerdo a lo contemplado en el artículo 73° la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006), la prestación de un servicio para la comunidad. Por otra parte, es necesario que se integre el sector privado como parte de la sociedad organizada, cuyo aporte es de gran valor en otras actividades de la vida cotidiana. En ese sentido, La Comisión de las Comunidades Europeas (2001) señala lo siguiente:

La responsabilidad social de las empresas abarca también la integración de las empresas en su entorno local, ya sea a nivel europeo o mundial. Las empresas contribuyen al desarrollo de las comunidades en que insertan, sobre todo de las comunidades locales, proporcionando puestos de trabajo, salarios y prestaciones, e ingresos fiscales. Por otro lado, las empresas dependen de la salud, la estabilidad y la prosperidad de las comunidades donde operan. (p.12)

De la cita anterior, observamos una responsabilidad social compartida, donde el municipio está en la obligación de dotar a la comunidad de buenos servicios y las empresas contribuyen con el pago de sus impuestos, con el ambiente y la creación de empleo, se genera en consecuencia una sinergia para una mejor calidad de vida de los ciudadanos. En ese sentido, Guédez (Ob.cit) agrega lo siguiente:

Finalmente encontramos el concepto de cooperatividad, que promueve la sinergia entre el Estado, la empresa y las organizaciones no gubernamentales. El Estado concebido como el conjunto de entidades oficiales de gobierno que rigen un país soberano, las empresas asumidas como las entidades privadas que orientan su esfuerzo hacia la producción de riqueza y las organizaciones no gubernamentales, que son las asociaciones que se conforman en función de propósitos no lucrativos y que reportan un equilibrio de distensión del cuerpo social. (p.42)

Otro aspecto importante a considerar, son las políticas públicas a través del cual se materializa el cumplimiento de las necesidades de la comunidad y la satisfacción de los servicios. Esas políticas, van a ser diseñadas en función al sistema de gobierno imperante. En Venezuela, los estudiosos del tema señalan que hemos pasado de Políticas Neoliberales a Capitalismo de Estado, por ello, el discurso de lo político, no puede estar ajeno a los aspectos relacionados con la administración pública, en todo caso, lo importante es que se tomen decisiones acertadas en el buen manejo de las finanzas públicas para que estas se distribuyan de manera equitativa y se inviertan en obras y servicios que beneficien a la comunidad. Al comentar las políticas públicas, Kelly (Ob.cit) señala lo siguiente:

La motivación principal para el estudio de las políticas públicas es la búsqueda de las mejores soluciones a nuestros problemas colectivos. Todas las sociedades persiguen aumentar el nivel de vida de sus ciudadanos. Educarlos mejor, garantizar su salud y seguridad, crear espacios aptos para el disfrute de la vida e infraestructura para el transporte y los demás servicios. Si bien los países se califican como más desarrollados en la medida en que cumplen con estos y otros fines, ningún país alcanza soluciones totalmente satisfactorias a todos sus problemas. (p.25)

En este sentido, las políticas públicas deben estar diseñadas con base a las necesidades reales de la comunidad, mediante un estudio pormenorizado de todos los aspectos que afectan la vida de un país, siendo estas reflejadas en el Plan General de la Nación, el cual requiere de una adecuada revisión del presupuesto público a todos los niveles, donde se incluya en los Estados y los municipios, los planes y proyectos que sean requerido a corto mediano y largo plazo. De allí que la planificación estratégica, juega un papel protagónico en la gestión municipal, vinculado con la Ley Orgánica de Consejo Federal de Gobierno, los Consejos Comunales, Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular y Ley de los Consejos Locales de Planificación, entre otras reglamentaciones, aspectos que serán ampliados en el capítulo IV.

En ese orden de ideas, la responsabilidad social es vista en esta investigación como un modelo de gestión en los gobiernos locales, de manera holística, que focaliza la responsabilidad de los funcionarios de la administración pública en varias facetas que incluyen: el compromiso de prestar un servicio de calidad a la comunidad, uso de herramientas estratégicas, actuar con honestidad y transparencia, para lo cual se requiere también del uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, elementos claves de una gestión eficiente. Guédez (2008:116) al referirse a la responsabilidad social como modelo de gestión, acota: “cuando se habla de que la responsabilidad social empresarial es un modelo de gestión se piensa en que está incorporada sustancialmente la misión, visión y valores de la empresa, así como en sus estrategias y en su cultura organizacional”. Retomando el concepto de políticas públicas, Njaim (1995) afirma:

Entiendo por *política pública* un lineamiento de actuación del Estado, constituido por regulaciones,

estrategias y tácticas, asignaciones financieras, creación de organizaciones o conjuntos de organizaciones y conductas, que se derivan de todo ello, destinado a transformar situaciones dadas en vista del logro de algún fin que se reputa digno de ser alcanzado y que no se realiza espontáneamente por el libre juego de las fuerzas sociales. (p.23)

De allí, la importancia que tiene la participación ciudadana en los asuntos públicos otorgada por las leyes mencionadas anteriormente, donde el presupuesto participativo juega un papel preponderante en el diseño de políticas públicas, planes y proyectos para beneficio de la comunidad. El control que se ejerce a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano y la Contraloría Social, así como la obligatoriedad por parte de los funcionarios de rendir cuenta de su gestión, con transparencia.

### **3.3. La gerencia pública vista como una gerencia social para servir a la comunidad.**

Cuando se habla de la gerencia pública, se refiere también a una gerencia social, donde predomina la satisfacción de las necesidades de la comunidad y no la rentabilidad de los socios como ocurre en el sector privado, según Aranguren (2009:14) Para la implementación de un modelo de gerencia exitoso, es necesario que el gerente social adquiera una serie de condiciones para administrar con eficiencia el área.

De igual forma, la gerencia pública presenta algunas diferencias per se, al referirse al gobierno Nacional, Regional o Local ya que éste último está más cerca de las necesidades de la comunidad, haciendo que la gerencia pública se convierta en una gerencia social, cuyas estructuras organizativas se mantienen en las diferentes Alcaldías, atendiendo a lo

establecido en la ley Orgánica del Poder Público Municipal. Al respecto señala Acosta (2007)

El Poder Público Municipal, por su parte, no tiene constitucionalmente expresa una división orgánica como la señalada para el Poder Nacional. Lo que en principio pudiera atribuirse a que según lo dispuesto en el artículo 160 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativas al Municipio, establecerán diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración(p.27 )

Por su parte, Aranguren (2009) señala: “el marco jurídico que envuelve a las organizaciones públicas, cuenta con normas de Derecho Público que someten a tales organizaciones a su influencia, tales como: Ley Orgánica de Procedimientos Administrativos, Ley Orgánica de Salvaguarda del Patrimonio Público, Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica entre otras.” Estos factores que caracterizan la gerencia pública, ya que los funcionarios están sometidos al cumplimiento de un cuerpo de leyes que regulan la gestión en ese sector.

En este sentido, la conducción de la Alcaldía habría que separarla en dos poderes, por un lado el ejecutivo en manos del alcalde y su tren ejecutivo bajo la jerarquía de la Dirección General y las demás direcciones que dependen de esta y por el otro la cámara municipal y los concejales, en la labor de legislar. Al respecto Acosta (ob. Cit) señala:

... La Ley Orgánica de Régimen Municipal, promulgada en 1978, en la que no se estableció una clara separación orgánica para el Poder Municipal, y se limitó, en su artículo 30, a establecer que el Gobierno Municipal se ejercerá por el Concejo Municipal, el cual tenía carácter deliberante, normativo y administrativo;

siendo el Administrador Municipal el órgano ejecutivo de la Administración. (p.28)

Cuando se confronta la realidad, al realizar el proceso investigativo en las alcaldías seleccionadas, encontramos que los principios fundamentales de la administración están presentes, así como en algunas leyes que regulan la Administración Municipal. Asimismo, se observa la tendencia a identificar los términos de Administración y Gerencia como similares. En ese sentido, Acosta (Ob. Cit) cita:

Ocurre sin embargo, que por lo general, los términos Gerencia y Administración se confunden en el lenguaje común, por lo que con frecuencia se habla de la Administración para referirse a un aspecto gerencial ejecutivo o a la gerencia para referirse a un aspecto de la Administración (p.112)

Otro aspecto importante a destacar, es que en la estructura organizativa de las Alcaldías, los cargos de jerarquía se denominan “Dirección”, “Coordinador” o “Jefe de División” entre otros, lo que no ocurre con los Institutos autónomos y empresas municipales donde si existe la figura de “gerentes”. Al respecto Guevara (1992) citado por Aranguren (Ob. Cit) refiere que el Gerente Público es el que recibe del Estado (receptor de las demandas sociales) el mandato de contribuir en la racionalización de la acción de respuesta a la sociedad bajo su subordinación. Su función o rol es identificar los objetivos concretos de su actividad con el propósito de dar cumplimiento a los objetivos globales asignados por el Estado. Por otra parte, Malave (1993) citado por Cruz (2008:49) acota “que los municipios son ‘gerenciables’ siempre y cuando se reconozca su complejidad, se establezcan objetivos realistas y se desarrollen mecanismos para aprovechar las potencialidades que esa misma complejidad ofrece a quienes desempeñan papales gerenciales en el municipio”.

En el campo de la Administración y la Gerencia es frecuente hablar del término gestión tanto en el sector público como privado, en este sentido, Avalos (2008) citado por Cruz señala: “se puede entender por gestión pública como la actividad administrativa que realiza el Estado para satisfacer sus fines a través del conjunto de organismos que componen la rama ejecutiva del gobierno y de los procedimientos que ellos aplican.”

Asimismo, la administración pública toma de los conceptos generales de administración, principios que se complementan con otros aspectos, tal como lo menciona Acosta (Ob. Cit:114) “La administración pública municipal debe regirse por los principios establecidos en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) y en las leyes respectivas”. En este sentido, la Ley Orgánica de Administración Pública (2008), señala entre otros principios los siguientes: Principio de legalidad, Principio de servicio de los particulares, Principio de rendición de cuentas, Principios de funcionamiento planificado y control de gestión, etc.

Dentro de esa complejidad que envuelve la administración municipal, se encuentran la administración centralizada y descentralizada, entendiéndose por **centralizada** lo señalado por Acosta (Ob. Cit) la administración del órgano principal, es decir, siguiendo el principio de jerarquía mediante el cual los órganos están jerárquicamente ordenados y relacionados de conformidad con la distribución vertical de atribuciones en niveles organizativos. **La descentralizada**, es consecuencia del proceso de Descentralización Administrativa prevista en la C RBV. Dentro de los entes descentralizados se encuentran, los Institutos Autónomos, las Empresas Municipales, fundaciones y Asociaciones y Sociedades Civiles

municipales. Por su parte, Acosta (Ob.cit) al referirse al artículo 158° de la CRBV, agrega:

El propósito de la descentralización, como política nacional, es el de profundizar la democracia, acercando el poder de la población y creando las mejores condiciones, tanto para el ejercicio de la democracia como para la prestación eficaz y eficiente de los cometidos estatales. (p.119)

El contenido del citado artículo 158, es una base constitucional para que en el caso de los servicios públicos municipales, estos servicios puedan ser prestados por las comunidades y grupos vecinales organizados. No obstante, ese proceso de descentralización ha entrado en un proceso de confusión y controversias, en virtud de que se observa que por una parte se ve cercenado el proceso de descentralización a los municipios, en materia de transferencias de recursos, para atender las necesidades de la comunidad por parte del poder central y por otro se inicia un proceso de transferencia directa de recursos a las comunidades mediante la creación de la Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2007). Al respecto Peraza (2012c) señala:

No se puede negar que los municipios han sufrido un debilitamiento financiero, debido a que ahora obtiene menos recursos y tienen mayor condicionamiento en su utilización cercenando la posibilidad de que los municipios cumplan los objetivos como prestadores de servicios y con lo establecido en la constitución y las leyes. (p.377)

Por ello, vale la pena destacar que la incorporación de las comunidades cumple una labor importante en el acercamiento participativo de contribuir a la satisfacción de las necesidades de la comunidad, como lo establece el artículo 70 de la CRBV), pero transferir el poder a los Consejos

Comunales crea confrontaciones en sus competencias, sobre todo en el manejo de cuantiosos recursos que aún los ciudadanos no están preparados para asumir esa responsabilidad, asunto que ya se había previsto en el artículo 184 de la (CRBV), tal como se cita a continuación:

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, promoviendo:

La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.

2. La participación de las comunidades y de ciudadanos o ciudadanas, a través de las asociaciones de vecinos y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.

3. La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.

4. La participación de los trabajadores y trabajadoras y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios y cogestionarios.

5. La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social, propendiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas donde aquellos tengan participación.

6. La creación de nuevos sujetos de descentralización a

nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principio de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estadales y desarrollar procesos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estadales y municipales.

7. La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de estos con la población.

Con relación al artículo citado, cabe preguntarse si efectivamente ¿existe esa corresponsabilidad? y si en realidad se ha venido cumpliendo con esos postulados, o por el contrario, se le ha dado un tinte político a la creación de Consejos Comunales, que lejos de resolver los graves problemas de los servicios, se han venido agravando cada día más, no logrando el ansiado bienestar social que la comunidad espera, a pesar de los acertados esfuerzos que las Oficinas de Atención al Ciudadano, adscritas a las Contralorías Municipales han venido realizando con la intención de formar en diferentes aspectos a los funcionarios de los Consejos Comunales y divulgar las bondades de la Contraloría Social.

#### **3.4. La ética y los valores como elementos claves para una gestión exitosa, de lo privado a lo público.**

Para abordar el tema de la ética y los valores, es necesario remontarse a los inicios de la humanidad para conocer en esencia sus fundamentos filosóficos y conceptos, que determinan la conducta o las normas de convivencia del hombre en sociedad, de allí también que se hable de la moral como principios básicos del buen vivir.

De igual manera, se asocia a la moral con las costumbres lo cual de alguna forma se ve influenciada por la cultura y los hábitos en las diferentes regiones del mundo, tal como fue definido al inicio de este capítulo. En ese sentido, la ética la encontramos también vinculada con la rectitud y la honestidad, aspectos que forman parte de esos principios, los cuales deberían integrarse como parte de la formación y la educación desde el seno de la familia y la educación formal. No obstante, en esta parte se relaciona directamente con las empresas, la gerencia y su importancia para el éxito de las organizaciones.

Estos aspectos los describe Covey (1996:22) como sigue:” La ética del carácter enseñaba que existen principios básicos para vivir con efectividad, y que las personas sólo pueden experimentar un verdadero éxito y una felicidad duradera cuando aprenden esos principios y los integran en su carácter básico”. Con relación a los valores en la organización, Peters y Waterman (1984:) afirman:

Todas las empresas excelentes que estudiamos tienen una idea clara de lo que representan, y toman muy en serio el proceso de forjar valores. Dudamos que sea posible alcanzar la excelencia si no se tienen valores claros y si es estos valores no son acertados.  
(P.276)

Vemos entonces, que los valores están en las personas y también se habla de valores en las organizaciones. De igual manera, se ha comentado con anterioridad sobre la cultura y la idiosincrasia de los pueblos, las cuales están íntimamente relacionadas con la ética y los valores, comentamos igualmente, la cultura organizacional y sus diferencias entre Oriente y Occidente. Tal como acota Corominas (2000:37) “En definitiva, si hoy nuestra acción exige una responsabilidad universal, sería indispensable un

universalismo ético que no se dejara cegar por la presión de las circunstancias particulares del grupo o nación”. Es decir, va a depender de las circunstancias y cada caso particular, en el cual se focaliza los objetivos de lo que se quiere conocer.

En ocasiones, los valores están relacionados con la manera de percibir una realidad, al respecto, Covey (Ob.cit:357) señala. “La valoración de las diferencias (mentales, emocionales, psicológicas) es la esencia de la sinergia. Y la clave para valorar esas diferencias consiste en comprender que todas las personas ven el mundo no como es, sino como son ellas mismas”. Por su parte, Guédez (Ob.cit:36) comenta: “Sobre esta capacidad de establecer un universo axiológico reposa la propia razón de la dinámica histórica y cultural. Con fundamentada razón nos atrevemos a sostener que cultura y conciencia de los valores son expresiones que significan la misma cosa”. Al respecto, Pelekais y Aguirre (2008) citan lo siguiente:

Cada cultura genera su propio sistema de valores y tiene su identidad en ellos caracterizada e incuestionable, pues forman parte de la esencia misma del criterio, y de la conciencia individual. Como los valores no reconocen más autoridad que la razón, y su definición depende de cada persona, se puede estar dispuesto a modificarlos o alterar su escala de importancia, según la visión que se tenga en ese momento. (p.70).

Los planteamientos anteriores nos llevan a pensar, en la importancia que tiene la ética y los valores en la conducta humana para tener éxito en nuestra vida cotidiana, ese comportamiento sirve a su vez como modelaje para nuestros semejantes, cuestión que forma parte de la enseñanza en el seno familiar y en la sociedad en general. Con relación a la honestidad, Hellriegel citado en Pelekais y Aguirre (ob.cit) afirma:

Es una condición fundamental para las relaciones humanas, para la amistad y la auténtica vida comunitaria, se define como sinceridad y franqueza en la comunicación, en el aspecto laboral como seriedad profesional. Es la cualidad humana por lo que la persona actúa siempre con base en la verdad y en auténtica justicia, dando a cada quien lo que le corresponde, incluida la persona misma. (p.71)

Por el contrario, la ausencia de esos principios en las personas responsables de la alta gerencia, inciden significativamente en la conducción de las organizaciones, como ocurrió hace más de una década, con las empresa: ENRON, Arthur Andersen y Worldcom las cuales le dieron un vuelco a la credibilidad en las organizaciones que cotizan en la bolsa de valores y a las firmas de Contabilidad y Auditoría más importantes del mundo, al generarse la quiebra y desaparición de estas empresas, posteriormente se dio un caso similar con la empresa Parmalat. Al respecto comenta Guédez (Ob.cit)

Las grandes debacles en el mundo empresarial de los últimos años fueron generadas, precisamente, por prestigiosas firmas que, en el pasado, se caracterizaron por importantes actividades de filantropía y liderazgo en el campo de la responsabilidad social. ENRON, Arthur Andersen o Worldcom son ejemplos reveladores de que el simple ejercicio de la acción social sin transparencia en su relación con los diferentes grupos de interés es totalmente nugatorio. (Prólogo)

Irónicamente, todo esto ocurre después de la difusión ejemplarizante de la investigación realizada por Peters y Waterman (Ob.cit:9) sobre las empresas mejor gerenciadas del mundo y haber popularizado las famosas siete claves de la organización basada en los valores compartidos, en el cual acotan: “Nuestra investigación nos enseñó que cualquier enfoque inteligente de la organización tenía que abarcar y considerar como interdependientes,

por lo menos siete variables: estructura, estrategia, personal, estilo de administración, sistemas y procedimientos, conceptos rectores y valores compartidos”.

Las organizaciones van creando patrones de comportamientos. Con el devenir de la historia y la globalización emergen nuevos estilos gerenciales, que les obligan a ser más eficaces, mejorar la calidad de sus productos o el servicio y acoplarse a los avances tecnológicos, siendo la ética y los valores condiciones fundamentales en ese proceso.

En ese mismo orden, es importante referirse al comportamiento humano en las organizaciones, las cuales contribuyen en parte a mejorar la productividad en la empresa, sobre la base de los valores éticos. Aspectos que hemos mencionado anteriormente, relacionados también con: confianza en el trabajo, trabajo en equipo, valores compartidos, son abordados en la Teoría Z, cuyo discurso trata de crear una nueva filosofía empresarial humanística, en la cual la empresa se encuentre comprometida con su gente, focalizada en la cultura japonesa y las posibles aplicaciones de ese modelo en el ámbito norteamericano. Ouchi (1982:26) acota: “La característica más importante de la organización japonesa es que el trabajador cuenta con un empleo de por vida: más que una política única, resulta un precepto bajo el cual se integran un gran número de factores de la vida y el trabajo en Japón”. Valores morales como la responsabilidad compartida y el compromiso solidario surgen como elementos integradores para el desarrollo de la eficiencia y la productividad en las organizaciones.

Tratar de cambiar la manera de ser de los trabajadores y ejecutivos, no es tarea fácil, tal como se ha venido comentado en los aspectos

relacionados con la cultura Oriental y Occidental, existiendo un dilema en cuanto a esas dos posturas culturales en las organizaciones. Lo importante de estas teorías, es que en Venezuela se ha tomado conciencia acerca de la responsabilidad social en la empresa. Al referirse a la ética en las empresas, Guedéz (Ob.cit) agrega:

En este nuevo contexto cabe señalar que mientras el entorno sea más turbulento, impredecible y complejo, será más necesaria la ética. Si ella se justificaba en periodos de cambio más predecible y de índices de incertidumbre controlados, ahora que todo es paradójico y disruptivo se incrementa de forma notable la dimensión estratégica de todo lo relativo a los valores éticos. (p.89)

Al referirse el autor a la *dimensión estratégica*, está aludiendo a la necesidad que tienen las empresas de encumbrarse a mantener una buena reputación para sobrevivir, la reputación es consecuencia de la imagen que proyecta la empresa, el cual deriva el comportamiento socialmente responsable que tenga la organización. Como acota Guédez (Ob.cit), “No puede haber empresas exitosas en sociedades fracasadas”. En el futuro muy cercano las empresas con éxito serán aquellas que añadan valor no solo a sus propietarios y accionistas, sino que contribuyan a la protección del ambiente, actúen con ética y honestidad en un ambiente de armonía con los grupos de interés o stakeholders.

Luego de haber transitado en el discurso de la responsabilidad social empresarial y los valores éticos, es menester focalizar el contexto en el sector público, allí encontramos otros factores como las estructuras burocráticas de estas organizaciones y la cultura, temas comentados en el capítulo I; el comportamiento humano, la política y la

corrupción, como elementos distorsionadores de la eficacia en la administración pública. Hemos visto cómo influye la ética y los valores en el éxito de las organizaciones, pero también, cómo las violaciones a esos principios ha causado la debacle en algunas empresas importantes. Asimismo, cómo se ha perdido la confianza en el funcionario público y en las instituciones. Kliksberg (2004:27) al referirse a la importancia de la ética señala:

Hay una sed de ética en América Latina. La opinión pública reclama en las encuestas y por todos los canales posibles comportamientos éticos en los líderes de todas las áreas, y que temas cruciales como el diseño de las políticas económicas y sociales y la asignación de recursos sean orientados por criterios éticos. (p.27)

Venezuela, no escapa de esa necesidad de fortalecer los principios éticos y valores morales, tan cuestionados en la administración pública en los últimos años, los cuales son denunciados en la prensa nacional (El Nacional, 3-12-2012). Indudablemente que no se puede generalizar, es posible y de hecho los hay, funcionarios que actúen apegados a la ética, pero lamentablemente pareciera que la cultura del venezolano se ha desviado dándose a conocer a nivel mundial por los grandes escándalos de corrupción, los cuales clasifican al país, como uno de los más corruptos del mundo. Así lo manifiesta en la Web, la organización Transparency International (2011)

Venezuela alcanzó una posición deficiente al obtener sólo 2.0 puntos sobre 10 en la evaluación que la ubica en el puesto número 164 entre 178 países que han sido medidos en el índice de Percepción de Corrupción 2010 (IPC) publicado hoy desde Berlín por Transparency International, organización mundial líder en la lucha

contra la corrupción con más de 90 capítulos en el mundo.

Es importante hacer notar que estas apreciaciones existen a pesar de haberse aprobado un ***código de ética del funcionario público*** el 13-08-1999, el cual establece en su artículo 2, con respecto al funcionario este debe: “Actuar con estricto apego a las leyes y a todas las demás normas e instrucciones que deben regir su comportamiento en la realización cabal de todas las tareas que tenga asignadas”. Ley del Estatuto de la Función Pública (2002), el cual rige la relación de los empleados con el Estado y el ***Código de Conducta de los Servidores Públicos*** el 15-7-98. Este último, señala en su artículo 1, lo siguiente:

Este Código tiene por objeto fundamental normar la conducta de los servidores públicos respecto a los principios éticos que han de regir el ejercicio de las funciones que desempeñan en la administración pública nacional. A los efectos de este Código las expresiones ‘funcionario público’, ‘empleado público’ y ‘servidor público’ tendrán un mismo y único significado.

Pero, más allá de las obligaciones legales, está la condición de servidor público, el cual es atiente a los seres humanos, en cuyo caso debería ser una condición inminente en estos funcionarios

### **3.5. Rendición de cuentas y transparencia de la información, pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción.**

Una de las quejas más generalizadas en la Asamblea Nacional, Poder Legislativo Regional y otros órganos de control, ha sido la falta oportuna de rendición de cuentas o en algunos casos, su presentación inadecuada, por parte de los entes u organismos del Estado obligados a su presentación. Las razones de su incumplimiento, son muy variadas, entre ellas: falta de

voluntad política por parte de los funcionarios públicos de reflejar la realidad de los hechos, es decir, que exista transparencia de la información; desconocimiento por parte de los responsables de ejecutar el trabajo; falta de profesionales idóneos en las áreas: de la administración, economía o contaduría pública, etc. En ese sentido, al referirse a la rendición de cuentas en el nuevo marco institucional venezolano: Ochoa, Montes de Oca y Henríquez (2006) mencionan lo siguiente:

La incorporación a nivel constitucional y en el nuevo marco institucional, de este deber del aparato público y específicamente de los gobernantes, ha creado la expectativa de aporte a la solución de graves problemas en la administración pública venezolana, entre ellos: el clientelismo, la corrupción y el distanciamiento de los ciudadanos y sus necesidades

Cabe mencionar, que la rendición de cuentas, tiene su fundamento en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en su artículo 141. “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”. En este sentido, para que exista transparencia debe existir una adecuada rendición de cuentas, elaborada de forma tal que el receptor de la información no tenga lugar a dudas o ambigüedades y que ésta se corresponda de manera objetiva con la realidad de los hechos que la motivan. De igual forma, ésta obligación del funcionario público está contemplada en la Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGRSNCF) ( 2001) en el Capítulo IV artículos del 51 al 60, y en el artículo 51, establece lo siguiente:

Quienes administren, manejen o custodien recursos de los entes y organismos señalados en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta Ley, estarán obligados a formar y rendir cuenta de las operaciones y resultados de su gestión, en la forma, oportunidad y ante el órgano de control fiscal que determine la Contraloría General de la República, mediante Resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela. Tienen igual obligación quienes administren o custodien, por cuenta y orden de los referidos entes y organismos, recursos pertenecientes a terceros. La rendición de cuentas implica la obligación de demostrar formal y materialmente la corrección de la administración, manejo o custodia de los recursos

Los Municipios están incluidos en el numeral 4 del artículo 9 (LOCGRSNCF), por lo tanto tienen una responsabilidad explícita de rendir cuentas, en cuyo caso le corresponde al Concejo Municipal y a la Contraloría Municipal, así lo expresa de igual forma, la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010) en su artículo 91, donde señala la obligación del Alcalde o Alcaldesa de rendir cuentas de su gestión, al Concejo Municipal y a la Contraloría Municipal.

Es importante destacar que le corresponde también a las autoridades municipales, rendir cuenta mediante la presentación de informe, de manera transparente y oportuna ante las comunidades de su jurisdicción, de acuerdo al contenido del artículo 8 (LOPPM). Por otra parte, los ciudadanos y ciudadanas podrán solicitar que, a través de alguno de los medios de participación previstos en el Municipio, el alcalde o alcaldesa, rindan cuenta de una gestión determinada, antes de la finalización de su mandato, de acuerdo al artículo 271 (LOPPM).

La referida información, le permite a la colectividad en general conocer si la municipalidad está invirtiendo los recursos en satisfacer las necesidades básicas de la comunidad, si las obras se corresponden con lo realmente presupuestado, si no existen indicios de corrupción y en su sentido general están cumpliendo con una función socialmente responsable. De igual manera, la rendición de cuentas está contemplada en la Ley de los Derechos de Participación y Control Ciudadanos, el cual señala en su artículo 31 lo siguiente:

Mediante la Rendición de Cuentas el ciudadano tiene el derecho de interpelar a las autoridades respecto a la ejecución presupuestal y el uso de recursos propios. La autoridad está obligada a dar respuesta. Son susceptibles de esta demanda quienes ocupan cargos sujetos a revocatoria y remoción.

De igual manera , la Ley Contra la Corrupción (Asamblea Nacional, 2003), señala en su artículo 9 la obligatoriedad de personas, en éste caso se refiere a las indicadas en los artículos 4 y 5 de la misma Ley, el cual incluye los órganos del Poder Público Municipal y los demás entes locales previstos en la Ley Orgánica de Régimen Municipal, de informar a los ciudadanos sobre la utilización de los bienes y el gasto de los recursos que integran el patrimonio público cuya administración le corresponde, de igual manera explica la forma como deberá ser presentada la información. Cabe señalar que la rendición de cuentas es la forma de presentar información de la gestión realizada, en toda función pública, procedimiento que es similar en otros países de América, en ese aspecto Claros (2009) acota:

La rendición de cuentas es un proceso integral que comprende la información de los logros y las limitaciones que se presentan en toda gestión; es decir:

¿qué se hizo y cómo?, ¿qué no se hizo y por qué? o, si pudo hacerse mejor, por qué no se hizo?, durante un periodo determinado. (p.19)

Es importante destacar que rendir cuentas, es ser transparente en la gestión realizada, es también una medida de control de la actividad desarrollada por los funcionarios, siendo ésta una actividad normal en los procesos administrativos, como es el control, en la administración pública, rendir cuentas es una obligación legal de los funcionarios.

Entre las Instituciones y organizaciones que buscan contribuir en los temas de transparencia, índices de corrupción y rendición de cuentas, se pueden citar los siguientes:

**Transparency International:** Mencionada anteriormente, es una organización no gubernamental que supervisa y difunde crímenes corporativos y corrupción política a nivel internacional, actualmente ha propuesto nuevos lineamientos relativos a la gobernanza y nuevas prácticas en la lucha contra la corrupción. Dispone igualmente del capítulo venezolano cuyo objetivo es prevenir y tratar de disminuir la corrupción a través de los distintos proyectos: Acceso a la información pública, Monitoreo de la corrupción y Gobierno sin corrupción entre otros. Y puede ser visto en su página Web. <http://transparencia.org.ve>

**Proética:** aparece como la primera ONG peruana dedicada **exclusivamente a luchar contra la corrupción.** Esta lucha se ubicó en la prevención; es decir, en la identificación y denuncia de problemas en los tramados institucionales, normativos y culturales del país que favorecen que se cometan actos de corrupción, para poder tratar aspectos estructurales y apoyar en las necesarias reformas que deberían implementarse.

<http://www.proetica.org.pe>

Ciudadanos al Día: es una entidad privada sin fines de lucro creada en el año 2002 para aportar herramientas en la mejora de la gestión del sector público y como fuente de información confiable sobre temas de interés ciudadano. Hoy en día CAD es un referente de auditoría social tanto por sus trabajos de investigación como por su metodología propia que ofrece índices de excelencia que permiten generar competencias entre las entidades públicas, lo que elevan los estándares en la administración pública.  
<http://www.ciudadanosaldia.org>

Índice Latinoamericano de Transparencia Presupuestaria 2011. Este estudio desarrolla un diagnóstico sobre la transparencia presupuestaria en dos ámbitos: 1) las percepciones de los usuarios y expertos en la información del presupuesto, que presentan una perspectiva real sobre la utilidad de la información, el grado de aplicación de las normas legales y el impacto de la participación ciudadana; y 2) el análisis del marco legal que permite identificar vacíos en las obligaciones que el gobierno debiera tener con la ciudadanía sobre la toma de decisiones y la rendición de cuentas <http://rendiciondecuentas.org.mx/indice-latinoamericano-de-transparencia-presupuestaria-2011/>

Con base a los objetivos de las instituciones antes señaladas se desprende que la rendición de cuentas debe ser vista como un eje transversal que focaliza la eficiencia de la gestión pública, con la mayor transparencia posible, de tal manera que contribuya a disminuir el flagelo de la corrupción.

De acuerdo al Informe Regional: Índice General de Transparencia

Presupuestaria (2011), el cual mide el nivel de transparencia presupuestaria definida como la existencia de un marco normativo y prácticas claras en el proceso presupuestal, al acceso del público a la información y a los mecanismos formales de participación durante este proceso, se puede observar en el cuadro No. 1 que Venezuela figura en los años 2007, 2009 y 2011 como el de menos transparencia en materia presupuestaria, entre los países latinoamericanos consultados, siendo Costa Rica el mejor posicionado.

**CUADRO No. 1**

**ÍNDICE LATINOAMERICANO DE TRANSPARENCIA PRESUPUESTARIA**

<b>PAÍS</b>	<b>2011</b>	<b>2009</b>	<b>2007</b>	<b>2005</b>	<b>2003</b>	<b>2001</b>
Argentina	*	48	*	47	44	45
Bolivia	*	42	42	*	*	*
Brasil	*	49	*	*	50	55
Chile	*	*	*	*	62	62
Colombia	*	46	38	58	44	*
Costa Rica	59	69	67	60	49	*
Ecuador	52	43	40	*	31	*
El Salvador	*	*	*	31	40	*
Guatemala	44	44	50	43	*	*
México	45	48	50	54	50	51
Nicaragua	*	*	40	39	46	*
Panamá	*	50	*	*	*	*
Perú	*	54	52	52	45	46
República Dominicana	*	44	*	*	*	*
Venezuela	22	23	33	*	*	*

\*No participó

Fuente de información, tomado el 23/05/2013 <http://www.iltweb.org/igt.html>

El Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal (ITA), es un sistema de evaluación objetivo de las debilidades y fortalezas de las alcaldías de Venezuela en la lucha contra la corrupción, valorado a través de instrumentos que permiten medir el índice de transparencia

en un conjunto de procesos de la gestión de las alcaldías en los cuales se trabaja para fortalecer la institución de los riesgos de corrupción.

**CUADRO No. 2**  
**Indicadores de Transparencia Alcaldías 2010**  
**PRESUPUESTO**

	<b>Alcaldías</b>	<b>Estado</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>		<b>Alcaldías</b>	<b>Estado</b>	<b>2008</b>	<b>2010</b>
1	Chacao	Miranda	88,11	93,42	36	Simón Rodríg.	Táchira		30,41
2	San Diego	Carabobo	71,01	83,08	37	Libertador D.C.	Dtto. Cap.	33,39	30,09
3	Naguanagua	Carabobo	90,06	78,65	38	Seboruco	Táchira	28,09	30,07
4	Sucre	Miranda	57,25	76,63	39	Ayacucho	Táchira	64,82	29,64
5	Baruta	Miranda	87,05	75,29	40	Iribarren	Lara	86,49	27,68
6	San Cristóbal	Táchira	78,61	73,63	41	Simón Bolívar	Zulia	49,79	27,21
7	Mara	Zulia	78,94	68,74	42	García	Nueva Esp.	37,55	23,20
8	Urbaneja-D B	Anzoátegui	85,04	60,93	43	Bolívar	Barinas	67,15	23,10
9	Los Salias	Miranda	88,92	60,30	44	Plaza	Miranda		22,60
10	Santa Rita	Zulia	64,01	59,56	45	Santiago Mariño	<b>Aragua</b>	17,31	22,31
11	Vargas	Vargas	63,13	59,46	46	Páez	Miranda	20,26	21,53
12	Carrizal	Miranda		58,46	47	Campo Elías	Mérida	74,94	21,44
13	Maracaibo	Zulia	70,36	57,79	48	Crespo	Lara	47,36	20,77
14	Antonio Pinto S	Mérida		57,26	49	Jiménez	Lara	34,26	20,72
15	Barinas	Barinas	56,93	57,10	50	Zamora	Miranda		20,64
16	Rivas Dávila	Mérida	69,60	57,00	51	Tucupita	Delta Amac.	39,21	20,27
17	Zea	Mérida	60,20	56,01	52	Miranda	Falcón		19,42
18	Cabimas	Zulia	62,65	55,40	53	Colina	Falcón		18,63
19	Libertador (M)	Mérida	48,32	53,83	54	Carirubana	Falcón		18,34
20	Carvajal	Trujillo	3,15	49,48	55	Palavecino	Lara	61,85	17,20
21	Jesús E Losada	Zulia	60,03	47,94	56	San Felipe	Yaracuy		16,12
22	Guanta	Anzoátegui	75,78	46,37	57	Mario Briceño I.	<b>Aragua</b>		15,75
23	Trujillo	Trujillo	70,05	45,61	58	Escuque	Trujillo	54,09	15,29
24	Santo Marquina	Mérida		45,57	59	Peña	Yaracuy	49,16	14,67
25	Maneiro	Nueva Esp.	59,45	43,02	60	Rangel	Mérida	47,67	14,25
26	Tovar	Mérida		42,85	61	Sucre	Mérida		14,09
27	La cañada de U	Zulia	64,40	42,83	62	Guacaipuro	Miranda		13,85
28	Valera	Trujillo	14,04	41,75	63	Revenga	<b>Aragua</b>	19,46	9,32
29	El Hatillo	Miranda	34,06	38,93	64	Alberto Adriani	Mérida	40,06	8,28
30	<b>Girardot</b>	<b>Aragua</b>	58,99	36,09	65	Torres	Lara	35,84	5,00
31	San Francisco	Zulia	62,86	33,64	66	Brión	Miranda		4,42
32	Marcano	Nueva Esp.	51,20	33,19	67	Acevedo	Miranda		4,05
33	Boconó	Trujillo	68,49	32,50	68	Sucre	Trujillo	6,53	3,80
34	Caracciola P O	Mérida	67,17	31,98	69	Libertador	Carabobo	22,49	3,30
35	Valencia	Carabobo	90,63	31,30	70	Pampán	Trujillo	1,12	1,23

Fuente: <http://transparencia.org.ve.previewdns.com/wp-content/uploads/2012/10/Ranking-Proceso-Presupuesto-ITA-2010.pdf.pdf>

En el cuadro No. 2 elaborado por Transparencia Internacional Capítulo Caracas, puede observarse un ranking de transparencia en materia de presupuestos de las alcaldías del país. La Alcaldía de

Chacao figura en el primer lugar con 93,42/100, mientras que las Alcaldías: Girardot y Santiago Mariño sujetas a la presente investigación figuran en el lugar No. 30 y 45 respectivamente de un total de 70, mientras que la alcaldía de Sucre – Cagua Estado Aragua no aparece en el cuadro.

A través de los Indicadores de Transparencia de Alcaldías se evalúan los procesos de: presupuesto, contratación de obras, licencia de actividades económicas, permisos de construcción y colocaciones bancarias. En ese sentido, se mide el grado de cumplimiento del sistema de transparencia mínimo de protección contra la corrupción, al que están obligados los funcionarios por un marco de normas y leyes. Asimismo, presenta cuatro perspectivas o componentes que sirven de base para presentar la información:

1. Procedimientos y normas: Existencia de normas y procedimientos que minimicen la discrecionalidad en la toma de decisiones de gestión, identifiquen responsables y generen la información necesaria que fundamente los resultados de las mismas. Para que este componente se cumpla debe contar con atributos de apego a los procedimientos y normas, claridad y simplicidad.
2. Control y Rendición de Cuentas: Obligación del funcionario público de responder por sus responsabilidades y decisiones tomadas. Para que esto se genere, debe existir vigilancia y rendición de cuentas.
3. Acceso a la Información Pública: Existencia de mecanismos que aseguren el acceso permanente y oportuno, por parte de los ciudadanos, a toda información sobre procesos de gestión, uso de los recursos públicos y resultados. Para que la comunidad tenga acceso a la información pública se debe apuntar que existan mecanismos eficientes de comunicación externa.

4. Participación Ciudadana: Conjunto de iniciativas e instrumentos destinados a contribuir al desarrollo de las organizaciones de la sociedad civil y su incidencia en el área del gobierno local. Deben existir mecanismos de participación, de consulta, derecho a indagar, y organización y capacitación comunitaria.

La cita anterior, es una guía de mucha importancia para los gobiernos locales, con el objeto de mostrar información de su gestión de manera transparente, haciendo uso de la Web, siempre que disponga de la información como ocurre con los municipios que encabezan la lista, con mejor gestión, basada en los parámetros señalados.

### **3.6. El control en los gobiernos locales, el control social y las comunidades.**

El control constituye una de las funciones básicas del proceso administrativo de cualquier organización, y en el sector público están claramente definidas en todo un cuerpo de leyes que giran en torno a la administración pública. En este sentido, se podría afirmar que no se concibe una sana administración, sin la existencia de los controles adecuados que permitan verificar si los planes y objetivos de la organización se están cumpliendo tal como fueron previstos. De igual forma, sobre la marcha de sus actividades, poder aplicar los correctivos necesarios de manera oportuna, a fin de evitar las desviaciones a las normas establecidas y salvaguardar los activos de la organización.

Cuando se hace referencia al control interno en las organizaciones, se estudia en su conjunto el sistema de control interno, el cual incluye todos los medios disponibles para alcanzarlos y que pueda abarcar todas las áreas de

la estructura organizativa. Al respecto, Torres (2011) acota:

El sistema de control interno comprende el plan de organización, las políticas, normas, así como los métodos y procedimientos adoptados dentro de un ente u organización sujeto a la ley, para salvaguardar sus recursos, verificar la exactitud y veracidad de su información financiera y administrativa, promover la eficiencia, economía y calidad de sus operaciones, estimular la observancia de las políticas prescritas y lograr el cumplimiento de su misión y metas. (P.269)

Esta definición se relaciona directamente con las instituciones del Estado, al mencionar “un ente u organización sujeto a la ley”, en virtud de que la administración pública se fundamenta en las leyes que la regulan, tal como se ha venido comentando. En Venezuela, los órganos de control fiscal son la Contraloría General de la República, las contralorías estatales, las municipales y las unidades de auditoría interna. No obstante, la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público (2010), contempla los lineamientos para implantar un adecuado sistema de control interno, partiendo por lo expuesto en su artículo primero, el cual expresa: Esta Ley tiene por objeto regular la administración financiera, el sistema de control interno del sector público y los aspectos referidos a la coordinación macroeconómica, al Fondo de Estabilización Macroeconómica y al Fondo de Ahorro Intergeneracional.

Adicionalmente, la ley establece las pautas para: a) salvaguardar los recursos y bienes que integran el patrimonio público, b) velará por el cumplimiento de los principios constitucionales de legalidad, eficiencia, solvencia, transparencia responsabilidad y control del manejo presupuestario para un mayor orden de la administración de los recursos y c) garantizar razonablemente la rendición de cuentas en la gestión de sus funcionarios,

entre otros objetivos. En el artículo cinco, expresa que el sistema de control interno, cuyo órgano rector es la Superintendencia Nacional de Auditoría Interna, actuará coordinadamente con el sistema de control externo a cargo de la Contraloría General de la República. La Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Control Fiscal (2010), contempla en su artículo 23, lo siguiente:

El Sistema Nacional de Control Fiscal tiene como objetivo fortalecer la capacidad del Estado para ejecutar eficazmente su función de gobierno, lograr la transparencia y la eficiencia en el manejo de los recursos del sector público y establecer la responsabilidad por la comisión de las irregularidades relacionadas con la gestión de las entidades aludidas en el artículo 9, numerales 1 al 11, de esta ley.

Por otra parte, el numeral cuarto de los citados en el párrafo anterior, hace referencia a los órganos y entidades a los que incumbe el ejercicio del Poder Público Municipal y en la demás entidades locales previstas en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Por tal motivo, los municipios deben crear las unidades de auditoría interna, adscrita al máximo nivel jerárquico de su estructura administrativa. En el caso de las alcaldías, al despacho del alcalde o alcaldesa, con el fin fundamental de evaluar el control interno. Cabe señalar que en cualquier organización, la gerencia es responsable de la supervisión constante en cada nivel de su estructura, a efectos de vigilar que esta funcione en la forma prescrita e implantar los ajustes que se requieran, según las circunstancias.

Algunos asuntos relacionados con el control a nivel de los municipios, fueron citados en el Capítulo I, al mencionar los aspectos legales relacionados con la administración pública, aquí se hace hincapié en esos

controles, complementado con otras leyes y normas legales, que se relacionan con la contraloría social y la participación ciudadana. Al respecto, vale pena resaltar que a partir de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), se viene a dar un impulso significativo a la participación ciudadana en el control de la gestión pública, tal como lo establece el artículo 62:

Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen el derecho de participar libremente en los asuntos públicos, directamente o por medio de sus representantes elegidos o elegidas.

La participación del pueblo en la formación, ejecución y control de la gestión pública es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo, tanto individual como colectivo. Es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica.

A partir de la Constitución de 1999, se da origen a las reformas de algunas leyes y a la creación de un cuerpo de leyes, que vienen a complementar lo expresado en el artículo anterior, no solamente en lo relativo a su participación, sino también el control de la gestión pública, de las cuales se citan algunas en el cuadro No.3

**CUADRO N°. 3**  
**Aspectos legales vinculados con la participación y control ciudadano**

Leyes relacionadas con la participación y control de la ciudadanía	Descripción del contenido artículos relacionados
Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010)	Artículo 253: A los efectos de la presente Ley, los derechos de <b>participación en la gestión local</b> se ejercen mediante actuaciones de los

	<p>ciudadanos y ciudadanas, y de la sociedad organizada, a través de sus distintas expresiones</p> <p>Artículo 254: El Municipio está en la obligación de crear y mantener programas de formación ciudadana dirigidos a fortalecer las capacidades de los integrantes de las comunidades e <b>incorporar a los ciudadanos y ciudadanas</b> y a otras organizaciones de la sociedad que manifiesten su deseo de participar en dichos programas.</p>
<p>Ley de Planificación Pública y Popular (2010)</p>	<p>Artículo13: El Consejo Local de Planificación Pública es el órgano encargado de diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes municipales , en concordancia con los lineamientos que establezca el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación y los demás planes nacionales y estatales, garantizando la <b>participación ciudadana y protagónica</b> en su formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control, en articulación con el Sistema Nacional de Planificación</p>
<p>Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2010)</p>	<p><b>Artículo 2.</b> Los consejos comunales, en el marco constitucional de la democracia participativa y protagónica, <b>son instancias de participación,</b> articulación e integración entre los ciudadanos, ciudadanas y las diversas organizaciones comunitarias, movimientos sociales y populares, que permiten al pueblo organizado ejercer el gobierno comunitario y la gestión directa de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades,</p>

	potencialidades y aspiraciones de las comunidades, en la construcción del nuevo modelo de sociedad socialista de igualdad, equidad y justicia social.
Ley de Los Consejos Locales de Planificación Pública Municipal (2002)	En lo referente a la participación de la comunidad organizada, establece en su artículo 8 que promoverá la red de consejos parroquiales y comunales que buscan la participación y protagonismo del pueblo en la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas.
Ley Orgánica de la Contraloría social (2010)	Artículo 2: La contraloría social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular, para garantizar que la inversión pública se realice de manera transparente y eficiente en beneficio de los intereses de la sociedad, y que las actividades del sector privado no afecten los intereses colectivos o sociales.
Ley Contra la corrupción	Artículo 9: Establece la obligación de los órganos y entidades del sector público de crear las Oficinas de Atención al Público o de Atención al Ciudadano

**Fuente: Peraza (2013)**

Los aspectos legales mencionados anteriormente con relación a la participación ciudadana y el control de la gestión pública, conlleva a cambios en la cultura política de la sociedad venezolana, a los efectos de tener una participación más activa y contribuir en la vigilancia y supervisión de la actividad realizada por los funcionarios públicos. En ese orden de ideas, se crea a nivel de las Contralorías de los Municipios las Oficinas de Atención al Ciudadano, atendiendo a lo establecido en el artículo 75 de la Ley Orgánica

de la Contraloría general de la República y del Sistema de Control Fiscal (Ob.cit) : “El Contralor o Contralora General de la República, mediante resolución que se publicará en la Gaceta Oficial de la República Bolivariana de Venezuela, dictará las normas destinadas a fomentar la participación de los ciudadanos y ciudadanas...”. De igual forma, se crean las Normas para Fomentar la Participación Ciudadana (2007), cuyo objetivo en el artículo primero es “fomentar el ejercicio del derecho de los ciudadanos a participar en el control sobre la gestión pública a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano y de los órganos de Control Fiscal”. En atención a lo expuesto anteriormente, se crean las referidas oficinas<sup>3</sup>, por ello, se describe en el Cuadro No.4; algunas características de estas oficinas en los municipios del Estado Aragua, sujetos a esta investigación:

**CUADRO N° 4  
CONTRALORÍA MUNICIPAL  
OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO**

<b>Municipios</b>	<b>Misión</b>	<b>Visión</b>	<b>Objetivos</b>
Girardot (Maracay)	Servir de apoyo a la Contraloría del Municipio Girardot y a la ciudadanía, en las actividades de la fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales a través de las denuncias, quejas, reclamos , sugerencias y peticiones interpuestas, contando para ello con un capital humano altamente capacitado y comprometido con su función social	Establecerse como el vínculo más efectivo para la ciudadanía en el ejercicio de control de la gestión pública a consolidarse como promotores de la participación ciudadana y su integración a las labores de control fiscal.	Fortalecer el trabajo de la Contraloría Municipal, promoviendo la participación ciudadana, ofreciendo información veraz, rápida y efectiva en las denuncias, reclamos y peticiones de los ciudadanos
Santiago Mariño (Turmero)	Promover eficazmente la participación ciudadana, canalizando las iniciativas de la comunidad a través de la ejecución de	Consolidarse como el principal medio para garantizar a los ciudadanos el ejercicio pleno de su	Promover la participación ciudadana como parte del control social; suministrar y

	proyectos, programas y estrategias que implementen activamente el control fiscal y tramitar las denuncias, quejas y reclamos de la ciudadanía en general	participación en las funciones de control social y fiscal en el Municipio	ofrecer de forma oportuna y efectiva la información requerida; peticiones; además de facilitar los medios y procedimientos para que los derechos de participación ciudadana se materialicen.
Sucre (Cagua)	Ofrecer un medio que le permita a la ciudadanía participar de manera directa, organizada, individual o colectiva, en el control de la gestión pública; en la prevención e investigación de actos que atenten contra la ética pública y moral administrativa; así como para promocionar orientación e información oportuna a quién lo solicite, en cuanto a la organización de la Contraloría Municipal.	La Oficina de Atención al Ciudadano, constituye un medio eficaz de participación ciudadana, que permita fomentar la transparencia y el control social, así como promover los principios y valores que deben guiar la conducta de los servidores públicos y los ciudadanos de nuestro municipio.	Oficina donde puede acudir el ciudadano a denunciar irregularidades relacionadas con el manejo de fondos y bienes públicos, que haya observado en organismos o entidades de la Administración Pública Municipal, tales como la Alcaldía; Institutos Autónomos, Poder Legislativo, Empresas del Municipio, y/o que realicen contratos con éste.

**Fuente: Peraza. (2013) Basado en la información suministrada en las respectivas páginas Web**

Adicional a los aspectos mencionados anteriormente, cabe destacar que las Contralorías de los Municipios mencionadas, disponen en sus respectivas páginas Web, de una sección para la Oficina de Atención al Ciudadano, donde la comunidad puede encontrar información sobre: Cursos y orientación a los Consejos Comunales, formular denuncias y contactos ON LINE, para cualquier información, tal como se muestra a continuación:

- Contraloría del Municipio Girardot:

<http://www.contraloriagirardot-aragua.gob.ve>

- Contraloría del Municipio Mariño:

<http://contraloriamarino.gob.ve/oficina-atencion-al-ciudadano-2/>

- Contraloría del Municipio Sucre:

<http://rafauc18.wix.com/contraloriasucrearagua#!oac>

Esta iniciativa de las Contralorías Municipales, concuerda con uno de los fundamentos de ésta tesis, el cual muestra la importancia del uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC) para mejorar la gestión municipal, promueve los valores y principios institucionales y de la ciudadanía en general, incentiva la Contraloría Social mediante cursos y talleres y contribuye a combatir el flagelo de la corrupción.

### **3.7. La Administración Tributaria Municipal y la Recaudación Fiscal.**

La Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010). Establece en los artículos del 169 al 173 todo lo relativo a la Administración Tributaria Municipal y específicamente expresa en el artículo 173 lo siguiente: “Es competencia de los municipios la fiscalización, gestión y recaudación de sus tributos propios, sin perjuicio de las delegaciones que puedan otorgar a favor de otras entidades locales, de los estados o de la República. Estas facultades no podrán ser delegadas a particulares”. De allí, que debe establecer los mecanismos necesarios para ejercer el adecuado control, liquidación y seguimiento para cumplir con todo lo relativo a los tributos municipales y su recaudación.

Las características de los impuestos municipales: la tasa administrativa por licencias o autorizaciones; el impuesto sobre actividades

económicas de industria, comercio, servicios, o de índole similar; el impuesto sobre inmuebles urbanos; el impuesto sobre vehículos, el impuesto sobre espectáculos públicos; el impuesto sobre juegos y apuestas lícitas; el impuesto sobre propaganda y publicidad comercial; el impuesto sobre alcohol y especies alcohólicas, entre otros, aprobados en las Ordenanzas de los respectivos Concejos Municipales, varían según las condiciones y la idiosincrasia de cada municipio, con el fin de satisfacer las necesidades de la comunidad, tal como señala Torres (2011:165) “El financiamiento municipal constituye un aspecto fundamental para la prestación de los servicios públicos municipales. El presupuesto de ingresos es un instrumento del municipio que permite proporcionarle el poder de compra necesario para satisfacer las necesidades públicas”.

En este sentido, existe una relación directa entre la Administración Tributaria y las otras unidades organizativas del municipio, como por ejemplo: Dirección de Planeamiento Urbano, Dirección de Catastro, Dirección de Presupuesto y la Dirección de Informática, según corresponda a la estructura organizativa de cada caso en particular, para establecer los tributos y los montos de los ingresos a presupuestar, de acuerdo a los establecido en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (Ob.cit) en los artículos del 174 al 227 y en la propia Constitución en el artículo 179 relacionado con los ingresos municipales. Por lo tanto, se requiere de la modernización y establecimiento de sistemas adecuados, con el fin de poder manejar volúmenes de datos, de manera eficiente, honesta y en tiempo real. De allí, la importancia del uso de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones, lo que se conoce en el sector público como gobierno electrónico.

Por otro lado, una recaudación eficiente de los tributos, permite al municipio disponer de los recursos para atender las necesidades de la

comunidad y por ende un contribuyente satisfecho que paga sus impuestos sin resabio alguno, creándose así una cultura tributaria. Asimismo, un mejor aprovechamiento de los recursos transferidos por el poder nacional, como es el Situado Constitucional, tal como lo establece el numeral 4° del artículo 167 de la CRBV:

En cada ejercicio fiscal, los Estados destinarán a la inversión un mínimo del cincuenta por ciento del monto que les corresponda por concepto de situado. A los Municipios de cada Estado les corresponderá, en cada ejercicio fiscal, una participación no menor del veinte por ciento del situado y de los demás ingresos ordinarios del respectivo Estado.

En ese orden de ideas, el municipio a través de mecanismos de control fiscal ejercerá la adecuada fiscalización y control de sus ingresos. Adicionalmente, los ejercidos por la comunidad, a través de las distintas modalidades tal como se mencionó en la sección anterior. Las razones antes expuestas, ha motivado la creación de sistemas automatizados en las diferentes Alcaldías, en el caso que nos ocupa cobra mayor relevancia, los avances realizados por la Alcaldía del Municipio Girardot, el cual crea el **Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria – SATRIM**, según Gaceta Municipal No. 1145 Extraordinario de fecha 14 de junio de 2001, el cual funciona sin personalidad jurídica, pero goza de autonomía de gestión, financiera y presupuestaria, según lo expresado en su artículo 1°. Asimismo, es importante destacar que según G/M No. 15614 de fecha 28 de diciembre 2008, en su artículo 4°, se decide cambiar la estructura organizativa de SATRIM y se le da rango de gerentes a las diferentes unidades del nivel operativo, aspectos que distingue ésta organización del resto de las Alcaldías, que por lo general define sus unidades organizativas según la forma burocrática

tradicional. En ese orden de ideas, al revisar la página Web de la Alcaldía, a través de un LINK de Información de las DIRECCIONES, se accede a SATRIM, el cual figura en el organigrama como un ente descentralizado, allí se muestra la: Misión, Visión y la actividad que realiza la Superintendencia:

**Misión:** Fortalecimiento del área tributaria de la Alcaldía del Municipio Girardot, mediante la implementación de un Sistema Tributario eficiente y eficaz en las áreas de Fiscalización, Recaudación, Liquidación, Auditoría Fiscal, Administración y Control de Gestión, mediante la adecuada administración y optimización de los Recursos Financieros, Técnicos y Humanos, cuyo objetivo es la búsqueda del incremento de los Ingresos Ordinarios y Extraordinarios, mejorando todo lo referente al aspecto tributario del Municipio, alcanzando con ello el equilibrio económico y social, necesario para el mejoramiento de la calidad de vida de los habitantes del Municipio Girardot.

**Visión:** Ser un servicio de Administración Tributaria Municipal moderno, de carácter técnico y sistemático, que promueva el desarrollo de una Cultura Tributaria en los contribuyentes del Municipio Girardot, mediante la creación, puesta en marcha y aplicación efectiva de la Legislación Tributaria Municipal vigente y propuesta.

Los aspectos mencionados anteriormente con relación a la Misión y Visión de la Superintendencia, encierra o sintetiza los aspectos fundamentales de la Hacienda Municipal, en cuanto al manejo adecuado de los ingresos del municipio, con una clara conciencia de la importancia que estos tienen con el objeto de prestar un mejor servicio y por ende una mejor calidad de vida para los

ciudadanos, cuyos términos han sido planteados en el desarrollo de esta tesis, al hacer referencia a la responsabilidad social de los funcionarios.

También vale la pena destacar la preocupación por la formación del capital humano, cuestión indispensable en toda organización que quiere realizar cambios para mejorar su gestión. El avance que ha tenido la Alcaldía en materia de sistematización ha sido evidente a través del Portal <http://satrim.alcaldiagirardot.gob.ve/modulos/seguridad/intranet/logeo.php>

Además, dispone de SATRIM en Línea, para acceder a los trámites relacionados con consultas y pago de los tributos. Asimismo dispone de los servicio de Catastro en Línea. Esto demuestra el interés de aplicar el gobierno electrónico como vía para mejorar la eficacia y eficiencia de la gestión. No obstante, todo lo relacionado con gobierno electrónico será tratado más adelante en el Capítulo IV.

**Actividades que realiza SATRIM:**

- Crear, participar, analizar, proponer, elaborar, dirigir, administrar, controlar y dar seguimiento de las políticas y sistemas tributarios municipales y su incidencia en la vida local aplicando la legislación tributaria municipal vigente y propuesta en concordancia con las instrucciones impartidas por el Alcalde.
- Gravar Impuestos sobre Actividades Económicas, Propiedad Inmobiliaria, Espectáculos Públicos, Publicidad Comercial, economía social y el Control de Juegos y Apuestas Lícitas.
- Recaudar los Tributos Municipales, Tasas, Multas, Intereses y demás Obligaciones Accesorias
- Otorgar las correspondientes Licencias de Actividades Económicas,

Servicios y de índole similar.

- Emitir las Solvencias y toda la permisología referente a la Tributación Municipal Sistematizar, divulgar y mantener actualizada la información sobre la normativa, jurisprudencia y doctrina relacionada con los tributos municipales de su competencia.
- Mediante la Fiscalización, la solicitud y análisis de los deberes formales y las Auditorías Fiscales investigar todo lo relativo al comportamiento de los contribuyentes y la aplicación de las ordenanzas, reglamentos y demás providencias tributarias municipales
- Disponer y actualizar todo lo relativo a la emisión y diseño de formularios, publicaciones y demás formatos o formas requeridas por la Administración Tributaria Municipal.
- Conocer, sustanciar y decidir sobre las solicitudes, reclamaciones y recursos administrativos.
- Coordinar, controlar la inscripción y registro de los sujetos pasivos en su condición de contribuyentes o responsables (Censo de contribuyentes).
- Elaborar los informes económicos y estadísticos resultado de la recaudación de los tributos municipales a los fines de mantener actualizadas, la gestión de servicio en los ámbitos de su competencia.
- Estimar las metas de recaudación anuales y su incidencia económica e incentivos tributarios establecidos en las ordenanzas respectivas que permitan cumplir con las metas establecidas en el presupuesto anual.

La Alcaldía del Municipio Santiago Mariño en Turmero, dispone en su estructura organizativa, de la Dirección de Tributos Internos, el cual depende del Director General

La Alcaldía del Municipio Sucre en Cagua, tiene en su

estructura organizativa la **Superintendencia de Administración Tributaria Municipal**, según la Gaceta Municipal No. 269 del 17 de febrero de 2012, el cual depende de la Dirección General, entre su funciones, además de garantizar, controlar y asegurar el flujo de las rentas municipales, las siguientes:

- 1.- Recibir las declaraciones que los contribuyentes presenten como base para practicarla liquidación y verificación, en la forma y en la oportunidad terminados en esta u otra ordenanza, la exactitud y variedad de los datos contenidos en ella.
- 2.- Preparar y mantener al día un registro de contribuyentes mediante expediente de los diversos ingresos públicos municipales, en la forma que determine ésta y cualquiera otra ordenanza.
- 3.- Liquidar las cantidades que resulten a cargo de los contribuyentes del Fisco Municipal y expedir las planillas de pago correspondientes; hacer del conocimiento de los contribuyentes dichas liquidaciones, la oportunidad en que deben ser canceladas y las oficinas receptoras de ingresos Públicos Municipales
- 4.- Intimar a los contribuyentes del Fisco Municipal a presentar sus declaraciones o a efectuar el pago en términos legalmente establecidos en ésta u otra ordenanza, apremiándoseles con las sanciones establecidas, cuando fueran renuentes o morosos en cumplimiento de estas obligaciones.
- 5.- Practicar todas las Gestiones Administrativas necesarias en el caso de negativa, retardo o mora de los contribuyentes o deudores del fisco municipal.
- 6.- Expedir a solicitud de los contribuyentes, certificado de solvencia previa verificación de que nada adeudan en el respectivo ramo de ingresos o de que en los casos permitidos de esta u otra ordenanza hubieren celebrados convenios de pago y garantizado suficientemente el pago de sus saldos.

Con respecto a las funciones antes señaladas, se observa que no existen mayores diferencias ya que las mismas se rigen por lo establecido en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Lo que sí es importante destacar, es que la única que tiene información en el portal Web, es la Alcaldía de Girardot, de tal manera que los contribuyentes se puedan registrar y hacer sus declaraciones y pago de impuestos por esa vía. Mientras que la Alcaldía de Mariño tiene la página [www.alcaldiasm.com.ve](http://www.alcaldiasm.com.ve) actualmente en desarrollo, ya que tiene en proceso el Sistema de Ingresos Municipales (SIM), solo por taquillas y la Alcaldía de Sucre, tiene solo el dominio de una página en la Web, descrita así: <http://concejomunicipaldesucre.gob.ve> ; pero está inactiva. No obstante, tiene un sistema diseñado por la Dirección de Informática para ser utilizado sólo en las taquillas de recaudación. Los aspectos relacionados con el uso de las tecnologías y su importancia en la gestión municipal, serán abordados en el Capítulo IV.

## **CAPÍTULO IV**

### **ESTRATEGIAS GERENCIALES, LA TECNOLOGÍA DE LA INFORMACIÓN Y LAS COMUNICACIONES (TIC), COMO HERRAMIENTAS PARA MEJORAR LA GESTIÓN DE LOS GOBIERNOS LOCALES.**

Para la academia y profesionales empleados en el sector industrial, es del conocimiento que en las últimas dos décadas, muchos han sido los eventos que han transformado el entorno socioeconómico. Entre éstos, el gran incremento tecnológico, pasando por los cambios en los procesos de comunicación, la telemática, la informática y robótica, así como los flujos de circulación en tiempo real, los nuevos métodos de relación internacional en la economía y el comercio, la rapidez de la difusión tecnológica, la gran dinámica de cambio del Estado, la gestión del conocimiento, y la gran presión de la responsabilidad social en cualquier actividad económica. Todo lo cual incide en la esfera socioeconómica, en la sociopolítica y en el ámbito empresarial, sometiendo a las unidades de producción a un elevado grado de presión competitiva.

En consecuencia, el uso de la Tecnología de la Información y las comunicaciones (TIC) se han convertido en el puente más efectivo para lograr la transición de la sociedad industrial a la nueva sociedad de la información y del conocimiento, lo cual ha generado cambios importantes, producto de los rápidos avances científicos que modifican la forma como las organizaciones públicas y privadas tratan de adaptarse a las demandas de la nueva sociedad, en función del desarrollo que se les exige. Situación a la cual no escapa la gestión del Estado.

De allí que se plantea la necesidad de implementar el gobierno

electrónico, que es el uso de esas tecnologías aplicadas a los procesos internos de cualquier ente del gobierno, para facilitar la carga burocrática mediante herramientas como: portales, redes sociales e Internet entre otras, con el cual se informe a los ciudadanos sobre los diversos procedimientos y servicios de que disponen. No solo se trata de una cuestión de adopción de nueva tecnología, sino que se trata también de un cambio hacia una nueva realidad en donde se obtienen ventajas sustanciales de orden económico y práctico, para la ejecución eficaz de la gerencia pública. En ese sentido, el gobierno venezolano ha dado un paso importante con la intención de maximizar la eficacia y la eficiencia de la administración pública, a través del Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008), el cual expresa en su artículo 11, lo siguiente:

Los órganos y entes de la Administración Pública deberán utilizar las tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos o informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y relación con las personas. Cada órgano y ente de la Administración Pública deberá establecer y mantener una página en Internet, que contendrá entre otra, la información que se considere relevante, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimiento, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, ubicación de sus dependencias e información de contactos.

Los aspectos tecnológicos, ya habían sido plasmados en la CRBV en su artículo 110, en el cual se menciona: “El Estado reconocerá el interés público de la ciencia, la tecnología, el conocimiento, la innovación y sus aplicaciones y los servicios de información necesarios por ser instrumentos fundamentales para el desarrollo económico, social y político del país...”, lo que da origen posteriormente a la creación del Ministerio de Ciencia

y Tecnología, según Decreto con Fuerza de Ley Orgánica No. 1290 del 30-08-2001, organismo que viene a impulsar, mediante la creación de normas, y promoviendo bases legales el proceso de implantación de las TIC, a nivel de los entes del Estado y por ende el fortalecimiento del Gobierno Electrónico.

De igual modo, para que la gerencia tenga el éxito esperado, se deben aplicar las estrategias adecuadas para que las acciones que los gerentes, líderes o directores realizan alcancen los objetivos deseados, de allí la importancia de la gerencia estratégica en las organizaciones, bien sean públicas o privadas. Al respecto Porter (1999:16) acota: "...una estrategia competitiva consiste en desarrollar una amplia formula de cómo la empresa va a competir, cuáles deben ser sus objetivos y que políticas serán necesarias para alcanzar tales objetivos." Esta práctica no es común en los entes del Estado. Sin embargo, en algunas organizaciones públicas se ha comenzado a aplicar herramientas relacionadas con la gerencia estratégica especialmente en los países desarrollados, tal como lo señala David (1990:20) "El modelo de la GE pueden usarlo de forma efectiva tanto firmas del sector privado como las organizaciones gubernamentales o entidades sin ánimo de lucro."

A pesar de lo mencionado por los autores antes señalados, se ha venido pregonando, principalmente en el ámbito académico, que la administración pública no debería diferir de la privada en cuanto a su eficacia y eficiencia, cuya diferencia se observa marcadamente en los países menos desarrollados, bajo el enfoque y puesta en práctica de la Nueva Gestión Pública, comentados anteriormente. No obstante, ha sido demostrado por años y especialmente en Venezuela que el Estado carece de una acertada planificación estratégica en cuanto a la visión futura de país en vía de desarrollo. Al respecto, Silva (1998:57) acota: "En la mayoría de los países

latinoamericanos hay una tradición de falta de coordinación en los procesos de planificación y presupuesto en el sector público”. Asimismo, el uso de software, redes y demás sistemas de información, antes mencionados, facilita considerablemente el manejo de datos para el logro de una mejor gestión, tal como lo afirma Silva (Ob.cit) al referirse al uso de la informática en el sector público: “Hoy en día no se concibe que ni el servicio público más modesto pueda prestarse con eficacia sin el uso de los recursos de la computación”. Por ello, la importancia de la inclusión de estos aspectos en el presente trabajo, con el propósito de que se incentive su práctica en los gobiernos locales.

En este orden de ideas, es necesario hacer referencia a lo planteado en el Capítulo III, con relación a la responsabilidad social del funcionario público, el cual se focaliza en diferentes aspectos, entre ellos, actuar con eficiencia, eficacia y honestidad, los cuales están contemplados en los principios que rigen la Administración Pública, previstos en el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) en su artículo 10:

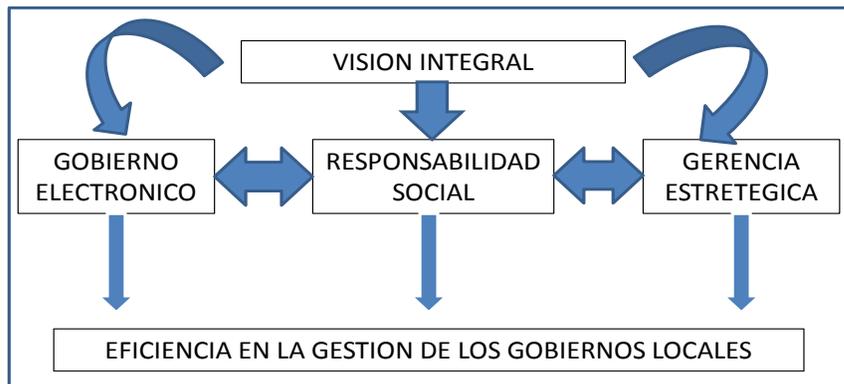
La actividad de la Administración Pública se desarrollará con base en los principios de economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficacia, eficiencia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad en el ejercicio de la misma, con sometimiento pleno a la ley y al derecho, y con supresión de las formalidades no esenciales. La simplificación de los trámites administrativos, así como la supresión de los que fueren innecesarios será tarea permanente de los órganos y entes de la Administración Pública, de conformidad con los principios y normas que establezca la ley correspondiente.

Lo expuesto en el artículo anterior conlleva a realizar una gestión eficiente y transparente en todos los entes del Estado y los gobiernos locales no escapan a ello. Uno de los aspectos a considerar es el la planificación y el presupuesto municipal el cual debe ser manejado eficientemente con el objeto de que se haga un uso racional de los recursos, de tal manera que se satisfaga las necesidades de la comunidad. Al respecto, el Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) al referirse al Principio de Control de Gestión, expresa en el artículo 18, lo siguiente:

El funcionamiento de los órganos y entes de la Administración Pública se sujetará a las políticas, estrategias, metas y objetivos que se establezcan en los respectivos planes estratégicos, compromisos de gestión y lineamientos dictados conforme a la planificación centralizada. Igualmente, comprenderá el seguimiento de las actividades, así como la evaluación y control del desempeño institucional y de los resultados alcanzados.

De allí que, la base fundamental de esta tesis descansa en una gerencia estratégica, socialmente responsable basada en el gobierno electrónico, el cual busca mejorar la gestión de los gobiernos locales, desde una visión integral, tal como se muestra en el Grafico No. 2. Para ello, es necesario el soporte tecnológico y la puesta en práctica de estrategias que contribuyan a lograr esos objetivos, cuyos aspectos serán desarrollados más adelante.

**GRAFICO NO.2**  
**Visión Integral de la Gerencia en los gobiernos Locales**



Fuente: Peraza Andrés 2013

**4.1. Planificación estratégica y los mapas estratégicos, su aplicación en los gobiernos locales para la eficiencia administrativa.**

Los cambios que se han experimentado en la sociedad y en la economía, han generado mutaciones importantes trayendo consigo nuevos paradigmas en la manera de ejercer la gerencia, como es el caso de la utilización de herramientas estratégicas, las cuales han sido aplicadas con éxito en el sector privado. Estas experiencias han permeado la gestión en el sector público, permitiendo que algunos gobiernos locales se manejen con relativa eficiencia, con relación a la totalidad de las Alcaldías del país, mediante el uso de herramientas como: Matriz DOFA e Indicadores de Gestión. Así como otras Alcaldías a nivel internacional que utilizan: Mapas Estratégicos y Cuadro de Mando Integral, las cuales facilitan la operatividad de estas organizaciones, cuyas características involucran factores sociales, políticos y económicos para satisfacer las demandas de la comunidad, lo que las convierte en organizaciones complejas y burocráticas, que requieren agilizar sus procesos y buscar la eficiencia administrativa.

Al respecto Etkin (2009:183) acota “Las estrategias son decisiones complejas porque sintetizan o contienen muchas otras decisiones. Se toman desde una mirada amplia (no parcializada), en el cual se conjugan y articulan factores de política, económicos y sociales”. Un ejemplo a tomar en la utilización de la Matriz DOFA a nivel de las Alcaldías, es el Municipio San Diego, citado por Peraza (2012a) en una investigación realizada sobre la aplicación de estrategias en los Municipios: Valencia, Naguanagua y San Diego, como parte de la realización del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, el cual constituye un antecedente importante en la elaboración de ésta tesis doctoral.

En el mismo, se puede observar que es posible diseñar la Matriz DOFA en los municipios, la cual permite visualizar las, debilidades, oportunidades fortalezas y amenazas, cuya información facilita la formulación de estrategias, tal como se muestra en el cuadro No. 5.

En este sentido, otro aspecto importante a considerar son los factores internos y externos a la organización y los llamados stakeholders o grupos de interés, que en el sector privado está directamente relacionado con los accionistas, propietarios y proveedores entre otros, tal como se mencionó en la sección 3.2, al referirme a la responsabilidad social en el sector público. En los gobiernos locales, el elemento fundamental es la comunidad y en la medida que se le preste un buen servicio, ésta tendrá una mejor calidad de vida. El cumplimiento de las metas y objetivos así como la satisfacción de la comunidad, podrá ser evaluado mediante la aplicación de indicadores que le permitirá medir la gestión del municipio, tal como se puede apreciar más adelante.

**CUADRO No: 5**  
**MATRIZ DOFA ALCALDÍA DE SAN DIEGO**

<b>FORTALEZA</b>	<b>DEBILIDADES</b>
<p>1.-El municipio tiene una ubicación privilegiada muy cerca de la capital, del puerto y el aeropuerto internacional del Estado Carabobo.</p> <p>2.- El terminal de pasajeros de transporte terrestre está ubicado dentro del municipio.</p> <p>3.- El municipio se encuentra planificado, organizado y sectorizado, donde el 94% son construcciones planificadas.</p> <p>4.- El 75% de los ingresos municipales son ingresos propios.</p> <p>5.- El municipio cuenta con un gran sector industrial y comercial.</p> <p>6.- La infraestructura vial del municipio se encuentra en buenas condiciones,</p> <p>7.- La infraestructura municipal (inmuebles urbanos) se encuentra en excelente condiciones.</p> <p>8.- La oferta de bienes y servicios públicos realizada por la Alcaldía son eficientes.</p> <p>9.- El 57% vive por encima de la línea de la pobreza.</p> <p>10.- El 70% de los habitantes del municipio son técnicos o profesionales.</p> <p>11.- Los Sandieganos tienen un alto sentido de pertenencia.</p> <p>12.- El gobierno municipal cuenta con mucha credibilidad y con un 75% de nivel de aceptación.</p> <p>13.- Excelentes potencialidades para el desarrollo turístico.</p> <p>14.- Ventajas comparativas para el establecimiento de diferentes tipos de clusters.</p> <p>15 El reconocimiento del municipio San Diego como Uno de los municipios con mayores niveles de bienestar humano en el país</p>	<p>1.- Disminución de la movilidad urbana en el municipio, por efecto del aumento en la densidad poblacional.</p> <p>2.- Falta de Instituciones Públicas de Educación Media y Diversificada.</p> <p>3.- Irregular servicio de agua potable.</p> <p>4.- carencia de redes de agua servidas (cloacas) sector Norte A.</p> <p>5.- Fallas en el proceso de disposición de los desechos sólidos.</p> <p>6.- Falta de electrificación en el sector Norte A del municipio.</p> <p>7.- Alta población flotante, a consecuencia de las dos universidades ubicadas en el municipio</p>
<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<p>1.- El reconocimiento del municipio como el municipio más seguro del Estado Carabobo.</p> <p>2.- Permanente participación de la ciudadanía carabobeña en los grandes espectáculos llevados a cabo por el municipio (Bazar de Navidad y Carnavales turísticos).</p> <p>3.- Excelentes relaciones con el sector público nacional.</p> <p>4.- El municipio será parte de la Ruta del Ferrocarril</p>	<p>1.- El incremento alarmante de las invasiones en el municipio.</p> <p>2.- El riesgo constante de las expropiaciones de terrenos e inmuebles ubicados en el municipio.</p> <p>3.- los altos niveles de inflación y la volatilidad de la economía venezolana.</p> <p>4.- Los profundos ataques hacia el proceso de descentralización y el establecimiento de comunas con la finalidad de sustituir las Alcaldías.</p> <p>5.- El clima de conflictividad política y social que vive el país.</p> <p>6.- El cambio climático y su efecto en la aparición de posibles desastres naturales como inundaciones</p>

**Fuente:** Plan de Desarrollo Municipal San Diego 2011 - 2013

Para introducirnos en el estudio de la estrategia, es importante destacar que su origen data de tiempos ancestrales en el campo militar. Posteriormente, el dinamismo en el crecimiento de las organizaciones, la ampliación y globalización de los mercados, el cual trae consigo la competencia y la necesidad de subsistir en los diferentes escenarios, hace su aparición en las organizaciones empresariales. Según Alfred Chandler (1962) citado por Francés (2006:23) define la estrategia como “La determinación de los fines y objetivos básicos de largo plazo de la empresa y la adopción de cursos de acción, y asignación de recursos, necesarios para alcanzar esos fines”. De ésta definición se destacan dos aspectos que serán considerados en esta investigación, en primer lugar “objetivos básicos de largo plazo” y el segundo que se refiere a la empresa en forma general sin identificar si es pública o privada. Adicional a los conceptos expresados anteriormente, tenemos que existen diferentes enfoques para definir la estrategia, Kaplan y Norton (2004) menciona que:

“La estrategia de una organización describe de qué forma intenta crear valor para sus accionistas y clientes. Si el activo intangible de una organización representa más del 75 por ciento de su valor, entonces la formulación y ejecución de su estrategia requiere que se contemple explícitamente la movilización y alineación de los activos intangibles. (p-31)

En consecuencia, la estrategia tiene diferentes enfoques dependiendo del campo de aplicación. Así se hace referencia a la planificación estratégica y a la gerencia estratégica, de igual forma se refieren algunos autores de la gerencia estratégica aplicada a pequeñas empresas, estrategias corporativas y la gerencia estratégica en organizaciones gubernamentales y entidades sin ánimo de lucro, entre otros. En este caso, se tomará información sobre la estrategia en sentido general, revisando los diferentes conceptos para luego

hacer hincapié en la estrategia aplicada en los gobiernos locales para focalizar el tema en cuestión. Por otra parte, Kaplan y Norton (Ob. Cit) señalan:

La Estrategia no es un proceso de gestión independiente, sino que es un paso de un proceso continuo lógico que moviliza a una organización de una declaración de misión de alto nivel al trabajo realizado por los empleados administrativos y de atención al cliente. (p.61)

La misión en la organización compromete a todos los empleados, tanto de alto como de bajo nivel con el propósito de alcanzar los objetivos de la organización. Esta incluye la satisfacción del cliente, los valores y hacer la empresa estable en el tiempo. De igual forma los autores acotan: “*La visión* de la organización presenta una imagen del futuro que aclara el rumbo de la organización y ayuda a las personas a comprender por qué y cómo deben apoyar a la organización”.

Asimismo, tal como se mencionó anteriormente, es importante considerar que una de las herramientas más utilizadas en la planificación estratégica es la matriz DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). Al respecto, Serna (2008:185) señala: “ El análisis DOFA está diseñado para ayudar al estratega a encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la empresa” . Aunque en la mayoría de los casos se refieren a la empresa privada, al involucrar aspectos económicos, es posible su aplicación en organizaciones gubernamentales, o sin fines de lucro, tomando en consideración en este caso los aspectos sociales, el entorno y la comunidad.

Al respecto, es importante resaltar que a nivel de las Alcaldías se ha venido trabajando en la formulación de la misión y visión, tal como lo muestra Peraza (Ob.cit) en el cuadro No, 6.

**CUADRO No.6**  
**ALCALDÍA DE VALENCIA, NAGUANAGUA Y SAN DIEGO**

<b>Alcaldía</b>	<b>Visión</b>	<b>Misión</b>
Valencia	Lograr que la Alcaldía de Valencia se consolide como la instancia de gobierno que más y mejor puede hacer por sus ciudadanos. Colocándose al servicio de los habitantes de la ciudad, para el mejoramiento de su calidad de vida urbana. Sustentando las funciones del gobierno local en el marco de los criterios de: eficiencia, eficacia, equidad, transparencia y sostenibilidad.	Actuar en los ámbitos de responsabilidad y funcionamiento del gobierno local, bajo los principios de la inclusión y sostenibilidad, para articular soluciones y una agenda pública de actuación que dé respuestas a las crecientes y complejas demandas ciudadanas. Somos la instancia de gobierno más cercana al ciudadano
Naguanagua	"Lograr que Naguanagua desarrolle actividades que permitan la optimización de los sistemas de participación ciudadana para elevar la calidad de vida de sus habitantes y de su entorno con la formación de una sociedad crítica, innovadora, productiva que sea generadora del conocimiento, de alta tecnología y que se incorpore al proceso de globalización, y de cambios permanentes que nos imponen los nuevos tiempos"	"Garantizar la satisfacción de las necesidades del municipio Naguanagua prestando un servicio de calidad, oportuno y eficiente, con un personal competitivo, generando y administrando los recursos de la comunidad bajo un criterio de desarrollo sustentable que permita el crecimiento de la jurisdicción".
San Diego	San Diego, es un municipio transformado estructuralmente, de vanguardia, sensible a las demandas sociales, que responde a los intereses de la población, comprometido con la mejora continua de la calidad de vida de sus habitantes, que atiende las necesidades de desarrollo humano, a través de una amplia participación ciudadana, reivindicando su orgullo histórico, e hizo efectiva la participación en los programas y proyectos que requieren conocimiento y esfuerzo colectivo, con el proceso de crecimiento urbanístico del presente y el futuro, posibilitando la relación armónica entre los recursos naturales, las demandas de habitabilidad y la calidad de vida. Es un lugar sano, hospitalario y seguro para todos con gobernabilidad democrática, que proyectan una	Responder a las permanentes expectativas y demandas de la población en la atención de los servicios y obras básicas inherentes a la gestión municipal y satisfacer, en el tiempo, la carencias y/o necesidades que demanden los ciudadanos en uso de legítimo derecho; responder por el resguardo y mantenimiento de los bienes públicos municipales y acrecentar el respectivo patrimonio; desarrollar la planificación pública en concordancia y de acuerdo con los instructivos derivados de los organismos de gobierno y cogobierno.

	imagen de transparencia administrativa y una imagen ética y moral que fortalece el concepto de ciudadanía.	
--	------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--

**Fuente:** Peraza (2012a)

Esta iniciativa por parte de las alcaldías citadas, constituyen el punto de partida para la formulación de estrategias ya que toma en cuenta los grupos de interés, al referirse a la comunidad y su entorno.

Otro aspecto a considerar es la inclusión de los valores, como parte de la formulación de estrategias, tal como lo menciona Francés (2006:44) “Los valores forman parte de la cultura organizacional y establecen los límites en los cuales deben enmarcarse la conducta de los individuos pertenecientes a ella, tanto en el plano organizacional como en el plano personal”. Tal como lo muestra Peraza (Ob. Cit) en el cuadro No.7 al referirse a las Alcaldías de San Diego y Naguanagua.

**Cuadro No.7**  
**Valores mostrados en las respectivas páginas Web**  
**Alcaldía San Diego y Naguanagua**

<b>Alcaldía</b>	<b>Valores</b>
San Diego	Los valores sustentados por la Alcaldía de San Diego se refieren fundamentalmente a los valores de la nación; a los principios que le dieron origen como ente independiente de todo tipo de dominación política, cultural y social. Se establecen estos valores relacionados con los derechos de los ciudadanos, específicamente el derecho a la vida, a su libertad creativa y a su aspiración y anhelo de mantener su libre albedrío, sin ser objeto de privación ninguna y así como de acceder a la participación en los actos decisivos de su propia existencia. En suma la Alcaldía debe materializar la transparencia de la administración de los recursos propios y no propios que conforman su presupuesto de ingresos y gastos y rendir cuentas de ellos en la oportunidad establecida por la Ley.
Naguanagua	Respeto por las personas: Nuestros ciudadanos son personas responsables, conscientes y dedicadas que merecen recibir un trato digno y respetuoso. Confianza y Apoyo: Nuestra organización municipal se caracteriza por la confianza, la autenticidad, la apertura y un clima solidario. Participación y Compromiso: Consideramos que es imprescindible la participación y el compromiso de todos en la toma de decisiones dirigidas a los cambios que requiera la organización municipal. La Gente: La Alcaldía del municipio Naguanagua, reconoce al funcionario público como su recurso más importante y valioso, por ello le ofrece oportunidades de

	<p>crecimiento tanto profesional como personal. Asimismo, reconoce y respeta a la comunidad, a los contribuyentes, a los proveedores y relacionados, garantizando el cumplimiento de las condiciones convenidas y ofrecerles un servicio de calidad.</p> <p>La Ética: Constituir la fuerza moral que guíe a la organización y que exprese el comportamiento íntegro de sus trabajadores, apegados a los principios morales y legales en relación a la comunidad.</p> <p>La Excelencia: Alcanzar la excelencia a través del mejoramiento continuo de la calidad de las actividades, procesos y servicios que se prestan a la comunidad tanto del municipio Naguanagua como de comunidades cercanas a ellas.</p>
--	----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

**Fuente:** Peraza (2012a)

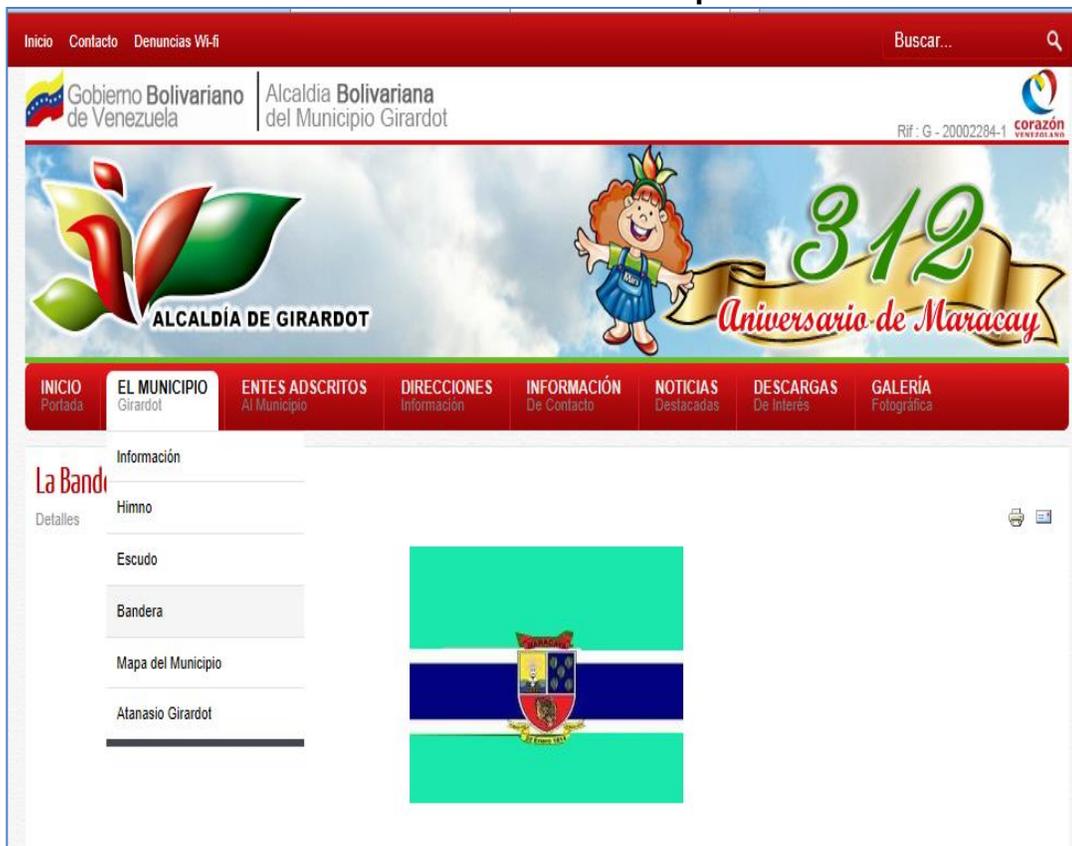
En revisión efectuada a las páginas Web de los municipios: Girardot, Mariño y Sucre del Estado Aragua, los cuales son objeto de esta investigación se puede observar lo siguiente:

1.- Los municipios Girardot y Mariño, no presentan en sus páginas Web, lo relacionado con la misión, visión y valores, tal como se muestra en los Gráficos Nos. 3 y 4; La página Web del municipio Mariño, solo presenta el dominio ya que no está activa, ver en el Gráfico No.4; No obstante, al iniciar la búsqueda en internet, se relaciona con un blog personal de la Alcaldesa del municipio, Tibisay Guevara titulado así:

<http://tibisayguevara.psuv.org.ve/2013/01/08/gestion/contribuyentes-tendran-plazo-hasta-el-31-de-enero/>

Este blog, presentado en el anexo No.2; prácticamente sustituye la página institucional del municipio, para tratar asuntos propios de la administración municipal, pero totalmente sesgado en lo político.

### GRÁFICO NO. 3 Alcaldía Bolivariana del Municipio Girardot



Fuente: Tomado del portal Web del municipio Girardot.

2.- La alcaldía del municipio Sucre, no tiene totalmente desarrollada su página Web <http://concejomunicipaldesucre.gob.ve> de tal manera que funcione como un portal, que permita a los usuarios interactuar con la misma, pero si presenta la misión y visión del municipio, véase gráfico No.5

## GRÁFICO NO. 4

Página del Municipio Santiago Mariño, solo el dominio, no está activa



Fuente: Pagina web, [www.alcaidiasm.com.ve](http://www.alcaidiasm.com.ve)

## GRÁFICO NO. 5

Municipio Sucre, Cagua Estado Aragua



Fuente: Portal oficial. <http://concejomunicipaldesucre.gob.ve/>

**Misión del Municipio Sucre:** Ser el órgano principal de la función deliberante y legislativa del Poder Público del Municipio sucre del Estado Aragua, así como promover los mecanismos que legalmente le estén conferidos y que contribuyan a garantizar en forma eficiente y oportuna el beneficio de la comunidad a través de sus comisiones permanentes.

**Visión del Municipio Sucre:** Ser una institución de referencia funcional en el área municipal, con procedimientos transparentes y eficientes en el uso de los recursos del Municipio Sucre del Estado Aragua, destinados para lograr el mayor beneficio posible a la comunidad.

No obstante lo citado anteriormente, la misión y visión del municipio no se relaciona con los planes y proyectos del municipio, desde el punto de vista de la planificación estratégica, ya que no se toman en consideración para el logro de objetivos y que estos vayan en beneficio de la comunidad, tal como lo expresa el Director de Planeamiento Urbano del Municipio Sucre al hacerle la pregunta sobre la aplicación de planificación estratégica en el municipio Sucre: “Nosotros tenemos una serie de limitación en cuanto al personal, no tenemos la cantidad de personal idóneo y necesario para tomar estas decisiones, lo otro es que no tenemos equipos, ahora es que recién nos están poniendo internet y esas cosas”.

Como hemos podido notar, no basta con publicar la misión y visión de una organización, es necesario que esta se corresponda con los hechos, porque ello lleva implícito una responsabilidad social, tal como acota Guédez (ob.cit) al referirse a la equivalencia entre responsabilidad social empresarial y modelo de gestión: “...es significativo resaltar que el por qué y el para qué de la RSE debe ser incorporados a la misión y visión de la organización”.

De allí, que uno de los fundamentos de ésta tesis es proponer la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, mediante la aplicación del gobierno electrónico en los gobiernos locales, para hacer llegar a las comunidades de manera transparente, todo lo concerniente a los planes de desarrollo del municipio y la gestión que estos realizan, que por la misma naturaleza teleológica de su gestión, estos asumen como responsabilidad social.

La formulación de estrategias incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de la visión y misión de una organización, la fijación de objetivos, el desarrollo de estrategias alternativas, el análisis de dichas alternativas y la decisión de cuales escoger. También comprende seleccionar objetivos y las acciones para alcanzarlos; requiere tomar decisiones, es decir, seleccionar entre cursos de acción futuros alternativos, por lo tanto, los planes proporcionan un enfoque racional a objetivos preseleccionados, tal como lo menciona Koontz (2003)

La planificación salva la brecha existente entre dónde se está y a dónde se quiere llegar. Hace posible que ocurran cosas que de lo contrario no ocurrirán. Aunque es muy raro que se pueda predecir con exactitud el futuro, y aunque factores fuera de nuestro control puedan interferir con los planes mejor concebidos, a menos de que se elaboren planes se estarán dejando los acontecimientos a la casualidad. La planificación es un proceso intelectualmente exigente; se requiere determinar, en forma consciente, cursos de acción y basar las decisiones en el propósito, el conocimiento y estimaciones consideradas. (p. 48).

Por su parte para Matus (1982:48) establece que planificar significa

“El cálculo que procede y preside la acción en la coyuntura”, donde el preceder significa antes de actuar y presidir la acción en medio de circunstancias. Mientras que Chiavenato (1999:76) afirma que: "La planificación es una técnica para minimizar la incertidumbre y dar más consistencia al desempeño de la empresa", en este orden de ideas, se planifica para sintetizar los objetivos, se diseñan estrategias institucionales con la finalidad de que sirvan de guía para orientar las acciones y tomar decisiones.

De las afirmaciones anteriores se evidencia que la planificación es una herramienta para llegar al futuro deseado, para lo cual se requiere un conocimiento del entorno y adecuar la organización para el diseño de los cursos de acción, con base a las estrategias seleccionadas. Es así, que puede hablarse del término estrategia, la cual se establece luego de aplicarle un cuidadoso y certero examen a la empresa, la competencia, los clientes y el ambiente en el que se desenvuelve la organización, y con base a los resultados obtenidos en esta evaluación la alta gerencia, decide aplicar medidas destinadas a mejorar las condiciones actuales de la empresa. Adicionalmente, Thompson y Strickland (2003) plantean lo siguiente acerca de la estrategia:

La creación de la estrategia concierne al cómo: cómo lograr los objetivos del desempeño, cómo superar la competencia de los rivales, cómo lograr una ventaja competitiva sustentable, cómo reforzar la posición de negocios a largo plazo de la empresa, cómo lograr la visión estratégica de la administración sea una realidad para la compañía... La estrategia general de una organización surge del patrón de acciones ya iniciadas y de los planes que tienen los administradores para nuevas medidas. (p. 45).

Atendiendo a las ideas antes señaladas, la estrategia es usada como herramienta de dirección para facilitar procedimientos y técnicas, que empleadas de manera interactiva y funcional, contribuyen a lograr una interacción proactiva de la organización con su entorno, coadyuvando a lograr efectividad en la satisfacción de las necesidades de la comunidad a quien está dirigida la actividad de la misma. De igual modo, David (1990) al referirse a los objetivos de la organización señala lo siguiente:

Los objetivos son de vital importancia en el éxito de las Organizaciones, pues suministran dirección, ayuda en evaluación, crean sinergia, revelan prioridades, permiten coordinación y son esenciales para las actividades de control, motivación, organización y planificación efectivas. (p.10)

La administración estratégica implica tener conciencia del cambio que se presenta en el entorno día a día, quiere decir, no solamente enunciar intenciones sino plantear objetivos medibles y alcanzables, proponiendo acciones específicas y conociendo las necesidades de recursos (humanos, físicos, financieros y tecnológicos) para llevar esas acciones a cabo, lo cual implica tener una visión holística de la organización y su entorno, adecuar los recursos con los que cuenta para poder alinearlos con la estrategia.

Según David (1990:3) “La GE puede definirse como la formulación, ejecución y evaluación de acciones que permitirán que una organización logre sus objetivos”. De ésta definición se observa que cualquiera que sea el tipo de organización, pública, privada, pequeña o grande lo importante es que en el proceso de gerencia, el cual incluye los factores antes mencionados, se logren los objetivos. Al respecto, es importante destacar que las estrategias estarán siempre en función del tipo de organización, tomando en consideración tanto los aspectos internos como externos de la

organización, el ramo de la industria y el entorno, en fin los aspectos que le son propios de acuerdo a su actividad. Drucker (2006) al referirse al *futuro de la alta gerencia*, señala:

A medida que la empresa pasa a ser una confederación o una agrupación, se hace cada vez más necesaria una alta gerencia separada, poderosa y responsable. Sus responsabilidades abarcarán la dirección, planeación, estrategia, valores y principios de la organización como un todo; su estructura y las relaciones entre los diversos miembros; sus alianzas, asociaciones y operaciones a riesgo compartido; y su investigación, diseño e innovación. (p.275)

Con relación a la formulación de estrategias David (Ob. Cit), acota lo siguiente: “incluye la identificación de las debilidades y fortalezas internas de una organización, la determinación de las amenazas y oportunidades externas de una firma, el establecimiento de misiones de la compañía, la fijación de objetivos...” El abordaje de los términos antes citados está presente en la mayoría de los textos de diferentes autores al tratar el tema de la formulación de estrategias.

Según Serna (2008:243) “Los proyectos estratégicos son el resultado de analizar las opciones estratégicas y de dar prioridad a cada una de estas, seleccionando aquellas en las cuales debe tener un desempeño excepcional como condición para lograr sus objetivos y, por ende, su misión y visión”. De igual forma, David (1990:185) señala: “Para la mayoría de los análisis de caso de política empresarial y en especial para las organizaciones en general, el marco analítico de formulación de estrategia es especialmente útil para la identificación, evaluación y selección de estrategias. Una empresa que desee tener éxito en su gestión, debe cumplir con los aspectos mencionados y por lo tanto debe tener planes y proyectos en función a la

actividad que desarrolla. De igual forma, debe cumplir todo un proceso desde la formulación a la ejecución, tal como lo menciona David (ob. Cit)

La ejecución de estrategias requiere que la firma establezca metas, diseñe políticas, motive a sus empleados y asigne recursos de tal manera que las estrategias formuladas puedan ser llevadas a cabo en forma exitosa. La evaluación de estrategias comprueba los resultados de la ejecución y formulación (p.3)

Con base a lo antes expuesto, tenemos que el proceso de la gerencia estratégica envuelve: la formulación de estrategias, ejecución y evaluación. El cumplimiento de ese proceso nos conduce a planificar para poder tomar decisiones, en sentido general mirar hacia el futuro. Al respecto, Etkin (2009:192) señala: “El concepto de estrategia se refiere a la definición de un patrón (como guía decisoria) y a un modelo sobre el futuro deseado (la coordinación entre diversos proyectos)”. El proceso de planificación estratégica es mucho más complejo, puesto que envuelve la planificación de todos los factores tanto internos como externo de la organización. En este sentido Francés (Ob. Cit) acota lo siguiente:

La *planificación* es un proceso en el cual se definen de manera sistemática los lineamientos estratégicos, o las líneas maestras, de la empresa u organización, y se los desarrolla en guías detalladas para la acción, se asignan recursos y se plasman en documentos llamados *planes*. La *planificación proyectiva* constituye la forma primitiva de planificación utilizada por las empresas y los organismos públicos. (p23)

De igual modo, en la formulación de estrategias es importante la definición de la Misión y Visión de la empresa o la organización, bien sea pública o privada, tal como lo señala David (1990)

La formulación de la misión es una declaración de

conceptos y actitudes más que de detalles específicos. Al menos por dos razones importantes, es generalmente amplia en sus alcances: primero, porque una formulación de misión de amplio alcance permite el estudio y la generación de una vasta gama de objetivos y estrategias factibles sin frenar la creatividad gerencial. (p.81)

En esta investigación solo se tomarán aspectos que conduzcan a presentar las bases para su aplicación en los gobiernos locales, partiendo de la gerencia en el sector público, cuyas definiciones y conceptos están plasmados en un marco de leyes que guían su aplicación.

En Venezuela una de las consecuencias de una gestión deficiente, es la falta de organización, planificación y la forma como se maneja el presupuesto en las diferentes instituciones del Estado, lo que contribuye en algunos casos a los hechos de corrupción que se generan en algunos gobiernos locales. Al respecto León (1995) expone entre otros aspectos relacionados con la corrupción municipal, lo siguiente:

En cuanto a la formulación presupuestaria, se observa con frecuencia que se incluyen partidas destinadas a cancelar gastos que no proceden legalmente, o se engloban gastos que no se corresponden con su naturaleza, o se omite información relacionada con los gastos de inversión; se incumple con la obligación de designar el porcentaje previsto legalmente para gastos de formación de capital y se sobreestiman los ingresos. En lo que respecta a la ejecución presupuestaria, se ha observado que con frecuencia, se utilizan fondos en fines no previstos, incurriendo en malversación; se utilizan los ingresos extraordinarios sin dictar los correspondientes créditos adicionales al presupuesto. Se autorizan gastos sin contar con disponibilidad presupuestaria. (p.19)

Los aspectos vinculados con la corrupción fueron citados en capítulo III. No obstante, es importante destacar que el presupuesto público como herramienta de planificación tiene un valor fundamental en el diseño de políticas públicas y en el establecimiento de metas y objetivos que conduzcan a un manejo adecuado de los recursos. Asimismo, ejerce un mecanismo de control de la ejecución de los fondos públicos y permite la elaboración de indicadores que sirve para medir la gestión en los entes del Estado. Al respecto, la CRBV (1999) expresa claramente en su artículo 299 que para lograr una justa distribución de la riqueza es necesario una planificación estratégica democrática, participativa y de consulta. Más adelante, la Constitución aborda en los artículos 311 al 315, todos los aspectos relacionados al Régimen Presupuestario.

De igual manera, según artículo 182 se crea el Consejo Local de Planificación Pública, presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejalas, los Presidentes o Presidentas de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otras de la sociedad organizada. Por otra parte, en el artículo 185 establece que el Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los Estados y Municipios.

En ese orden de ideas, La ley Orgánica de Administración Financiera del Sector Público, LOAFSP (2000), surge inmediatamente después de la aprobación de la Constitución, contemplando en el artículo 20 la creación de la Oficina Nacional de Presupuesto, siendo este el órgano rector del Sistema Presupuestario Público, que va a depender directamente del Ministerio del Poder Popular de Planificación y Finanzas, cuyas funciones están

determinadas en el artículo 21 de esta ley. Adicionalmente, es importante destacar que el presupuesto público, refleja los planes nacionales, regionales y locales, elaborados dentro de las líneas generales del plan de desarrollo económico y social de la nación.

En ese sentido, el artículo 62 de la LOAFSP, establece que el proceso presupuestario de los estados, distritos y municipios se regirá por la Ley Orgánica de Régimen Municipal, las Leyes Estadales y las ordenanzas municipales respectivas, pero se ajustará, en cuanto sea posible, a las disposiciones técnicas que establezca la Oficina Nacional de Presupuesto.

Es importante destacar, que cada año es aprobado por la Asamblea Nacional el presupuesto público de la nación de acuerdo a lo establecido en la LOAFSP, mediante la Ley de Presupuesto para el ejercicio fiscal correspondiente y lo dispuesto la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (2010) en su artículo 1°, en cuanto al objeto de la ley:

...la organización y funcionamiento de los órganos encargados de la planificación y coordinación de las políticas públicas, a fin de garantizar un sistema de planificación que tenga como propósito el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución del país, a través de la justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para la construcción de la sociedad socialista de justicia y equidad.

De igual forma, se emiten una serie de instructivos que son necesarios para la formulación del presupuesto y las modificaciones a que haya lugar. Asimismo, en el transcurso del ejercicio fiscal se realizan

solicitudes de créditos adicionales y creación de fondos extrapresupuestarios que distorsionan la cuantificación real de los presupuestos y sinceridad de los montos asignados a los diferentes entes gubernamentales, tal como ha sido señalado en análisis al presupuesto realizado por Transparencia Internacional (2012)

**Debilidades del Presupuesto:** La población venezolana no fue informada por el Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Finanzas sobre la Consulta Pública del Proyecto de Presupuesto 2012, como lo establece el artículo 11 de la Ley contra la Corrupción *“El Ejecutivo deberá someter a consulta pública el anteproyecto de Ley del marco plurianual del Presupuesto y el Anteproyecto de Ley de Presupuesto Anual, antes de su presentación a la Asamblea Nacional”* Sin esta participación, los recursos públicos se gastarán discrecionalmente. La política fiscal utilizará la figura de los créditos adicionales como práctica común y no como un mecanismo extraordinario existente para superar renglones mal planificados o imprevistos. (p.6)

De lo expuesto hasta ahora, se desprende que en el sector público existe todo un proceso riguroso de planificación, para luego dar paso a la elaboración del presupuesto, en función a los planes de desarrollo económico y social del país. No obstante, se observa que no existe una adecuada planificación y ejecución de esos planes, proyectos y presupuestos elaborados por los distintos entes del Estado. En muchos casos, esto ocurre por la falta de una gerencia estratégica, que utilice los mecanismos idóneos de planificación y control de la ejecución presupuestaria, así como la utilización de adecuadas herramientas tecnológicas, especialmente a nivel municipal. Más adelante se abordará la planificación y el presupuesto enfocado a la gestión de los gobiernos locales.

Toda actividad en la vida de las personas o las organizaciones requiere de una guía o un camino a seguir, por eso generalmente se habla de “mapas”. En este caso, se refiere a Mapas Estratégicos para relacionarlo con el rumbo que deben tomar las empresas o las organizaciones. Al respecto, Serna H. (2008) cometa lo siguiente:

La elaboración de un mapa estratégico es un proceso en equipo que permite operacionalizar tanto las estrategias globales de una organización, como las específicas de una unidad de negocio. Por tanto, es posible tener un mapa estratégico global para toda la organización, mapas estratégicos para cada una de las unidades estratégicas de negocio (UEN) y en las unidades estratégicas de servicios compartidos (UESC)”. (p. 271)

Indudablemente que a nivel del Estado, ese mapa estratégico será confeccionado según las políticas públicas y formas de gobierno, las cuales serán referidas en ésta investigación a los efectos de evaluar el resultado de su aplicación en los municipios. Al referirse al sector público, Kaplan y Norton (2004:35) acotan: “la máxima definición de éxito para las organizaciones públicas y sin fines de lucro es su desempeño en el logro de su *misión*”. De igual modo, Kaplan y Norton (2001) señalan lo siguiente:

El mapa estratégico describe el proceso de transformación de los activos intangibles en resultados tangibles con respecto al consumidor y a las finanzas. Proporciona a los directivos un marco que les permite describir y gestionar la estrategia en una economía del conocimiento. El mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia. (p.79)

Al respecto, se trata de destacar la importancia que tiene para la

formulación de estrategias y la elaboración de mapas estratégicos, tomando en consideración los valores de la organización, el entorno y la actividad que ésta desarrolla a los efectos de focalizar la intencionalidad de la organización. De allí que uno de los aspectos importantes en una organización sea la creación de valor y el reconocimiento de los activos intangibles. Al respecto Kaplan y Norton sostienen: (2004:40) “Las empresas deben focalizarse en los pocos procesos internos clave que brinda la propuesta de valor diferenciadora y que son los más críticos para mejorar la productividad y mantener la capacidad de la organización para operar”. De igual forma con relación a los activos intangibles acotan lo siguiente:

Los activos intangibles se pueden clasificar en tres categorías:

- *Capital humano*: Habilidades, competencias y conocimiento de los empleados.
- *Capital de información*: bases de datos, sistemas de información, redes e infraestructura tecnológica.
- *Capital Organizacional*: cultura, liderazgo, alineación de los empleados, trabajo en equipo y gestión del conocimiento.

Ninguno de estos activos intangibles tienen un valor que se pueda medir por separado o de forma independiente. (p.41)

Cabe mencionar, que en el sector privado el énfasis en la gestión se ha venido desarrollando fundamentalmente en la perspectiva financiera, a través de los indicadores financieros. No obstante, en el sector público prevalecen otros factores relacionados con la calidad del servicio que se preste a la comunidad, la responsabilidad social de sus funcionarios, los valores y el uso adecuado de sus presupuestos, cuyos resultados se pueden presentar en indicadores no financieros para medir la gestión. Asimismo, se

debe tomar en consideración los *stakeholders*. El término *stakeholders*, también conocido como grupos de interés, es usado en el sector privado para referirse a los accionistas y a los clientes entre otros. Según Freeman, 1984 citado por Gil Anna y Paula Luciano (2011), el grupo de interés de una empresa es (por definición) cualquier grupo o individuo que puede afectar o es afectado por el logro de los objetivos de la organización. En el caso que nos ocupa, Arellano (Ob.Cit) al referirse al sector público menciona lo siguiente:

El estudio de los *stakeholders* reviste una gran importancia, pues parte de la premisa de que son los actores los que mueven y dinamizan la realidad, construyendo así sistemas y reglas de actuación. El estrategia incorpora al “otro” como parte viva y sustancial de la realidad: deberá comprender su forma de pensar, su realidad, su racionalidad, su misión, sus valores. (p.83)

En atención a lo anterior, los *stakeholders* al vincularlos con el municipio, están relacionados con: los ciudadanos, los empleados y los proveedores entre otros, por tal motivo, el interés no siempre es generar beneficio económico en las organizaciones, pues, en este caso se busca el bienestar de la comunidad.

Según Bastidas y Ripoll (2003:25) “En las organizaciones cuyo objetivo no es obtener lucro, como las fundaciones, hospitales, ayuntamientos o gobiernos locales, la implantación del CMI, de momento no ha evolucionado tal y como ocurre en las empresas del sector privado”. En este sentido, no es fácil lidiar con las situaciones complejas que emergen de las relaciones internas y externas en organizaciones burocráticas, donde predominan las tendencias de los partidos políticos. No obstante, están

dadas las condiciones para generar los mapas estratégicos el cual contribuye significativamente a la formulación de estrategias.

Otros aspectos que son importantes mencionar, son las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral mencionadas por Kaplan y Norton (2004:59) conformadas por: La ***perspectiva financiera***, el cual describe los resultados tangibles de la estrategia en términos financieros tradicionales; ***la perspectiva del cliente***, define la propuesta de valor para los clientes objetivos; ***la perspectiva de procesos internos***, identifica los pocos procesos críticos que se espera tengan el mayor impacto sobre la estrategia y ***la perspectiva de aprendizaje y crecimiento*** cuyos detalles identifica los activos intangibles que son importantes para la estrategia, las cuales se vinculan entre sí a través de relaciones de causa - efecto.

La perspectiva de los procesos internos se relaciona directamente con la gestión de la organización, abarcando diversas áreas que son vitales para la permanencia de la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2004:74) citan cuatro grupos de los procesos internos: 1) Proceso de gestión de operaciones, 2) Proceso de gestión de clientes, 3) Proceso de Innovación y 4) Proceso de reguladores sociales. En ese proceso cada una de ellas contribuye enormemente a una mejor gestión y al éxito de la organización.

No obstante, para los efectos de ésta investigación más adelante se tomará en consideración el proceso de gestión de clientes para referirnos al servicio que debería prestar el municipio a la comunidad y el proceso de regulaciones sociales por su vinculación directa con la sociedad en general y las comunidades, las cuales podrían conformar las bases para la elaboración de un mapa estratégico a nivel de los gobiernos locales y el diseño de

indicadores para medir la gestión.

La aplicación de estrategias y los procesos están íntimamente relacionados con la actividad que se desarrolla, de allí que en ciertas circunstancias de haga hincapié en algunas en particular, aunque todos los procesos deben estar alineados hacia el logro de los objetivos de la organización. Kaplan y Norton (2004:371) acotan: “más allá del relativo énfasis en un determinado conjunto de procesos internos para una estrategia en particular, todos los procesos organizacionales deben estar alineados para conseguir una propuesta de valor diferenciadora”. En este orden de ideas, Serna (2008:272) plantea “Un mapa estratégico desarrollado en equipo identifica las estrategias globales, las estrategias específicas y establece la relación causa/efecto entre las diferentes estrategias. Esta relación causa/efecto es la que entrelaza en cascadas las diferentes estrategias”. De lo antes expuesto, podemos decir que en un mapa estratégico, las perspectivas estarán definidas por el tipo de organización.

#### **4.2. Cuadro de Mando Integral (Balance Scorecard). Gobierno.**

Kaplan y Norton (2001:31) acotan: “El concepto de cuadro de mando integral ha evolucionado desde que lo desarrollamos por primer vez e introdujimos el concepto como un nuevo marco para medir la actividad y los resultados de una organización”. En consecuencia, para evaluar la gestión de una organización es menester tomar en consideración los indicadores, de ahí la importancia de ésta herramienta en el ámbito gubernamental. Es por ello que, el Cuadro de Mando Integral ha sido utilizado con éxito en organizaciones privadas como estrategias de negocios y medir con fiabilidad la

gestión, lo que también hace factible su aplicación en entidades del sector público. En este sentido, Kaplan y Norton (2001) señalan lo siguiente:

El equipo directivo que crea el Cuadro de Mando Integral se convierte en la coalición que guía el cambio en la organización. El proceso de creación del cuadro de mando genera tanto el equipo como su compromiso con la estrategia. Y el cuadro de mando proporciona los medios para hacer de la visión y la estrategia algo operacional. Las palabras no son suficientes para comunicar las iniciativas de cambio. Las mismas palabras significan cosas distintas para personas distintas. Solo cuando se traducen las palabras escritas en indicadores, es cuando todo el mundo entiende claramente la visión y la estrategia. (p.370)

No obstante, ésta importante herramienta también se ha venido utilizando en algunas instituciones públicas, por lo que su aplicación en la gerencia de los gobiernos locales como estrategias, pueden ser de gran utilidad para medir su gestión. Al respecto Kaplan y Norton (Ob.cit:145) acotan: "Dado que hemos estudiado cuadros de mando producidos por estas organizaciones, hemos adquirido una visión adicional del uso efectivo del cuadro de mando integral en organismos gubernamentales y organizaciones sin fines de lucro". En este sentido se observa el interés que los autores han tenido, después de desarrollar CMI en el sector privado, en extender su aplicación a otras organizaciones. Al respecto, Kloot y Martín citados por Bastidas y Ripoll (2003), hacen referencia a la utilización de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento en el CMI para un gobierno local:

...en un gobierno local en Australia, reveló que el aprendizaje y la innovación son considerados como un área estratégica clave y la necesidad de desarrollar técnica de medición para los atributos de esta dimensión, que aunque en su mayoría resultan

invisibles, son cruciales para el éxito sostenido de la organización. (p.28)

Asimismo, en visita efectuada al portal web (2012) de la Alcaldía de Medellín Colombia, se pudo evidenciar la publicación de indicadores de gestión, no así la elaboración de CMI como tal. No obstante, ha sido considerada una de las mejores alcaldías en el mundo en materia de innovación según los siguientes comentarios:

- La elección de Medellín como la ciudad más innovadora del mundo la ubica por encima de importantes capitales como Londres, Madrid, México y Beijing.
- El premio “City of the year”, que recibió Medellín el pasado viernes 1 de marzo, fue lanzando en junio de 2012 con el anuncio de las 200 ciudades candidateadas por el Urban Land Institute.
- En octubre fue la fase final en la que Medellín entró a integrar el grupo de las tres ciudades más innovadoras del mundo junto a Nueva York y Tel Aviv.
- Medellín reivindica contundentemente su proceso de internacionalización con el premio “City of the year” que obtuvo el viernes 1 de marzo al ubicarse como la primera entre el extenso grupo inicial de 200 ciudades postuladas desde todos los rincones del planeta por sus logros como ciudades innovadoras.
- La elección de Medellín como la más innovadora la ubica por encima de importantes capitales del mundo como Londres, Madrid, México, Beijing, Berlín, Buenos Aires, Seoul, Tokyo, París, Roma y Washington, además de reconocidas ciudades como Miami, Milán, Munich, San Diego, Los Ángeles, Amsterdam, Atlanta, Baltimore, Bangkok, Barcelona, Chicago, Frankfurt e incluso Hong Kong.

Por otra parte, en un trabajo presentado por Turull y Vivas (2003) referente a la elaboración del CMI, específicamente en el Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés (Catalunya-España), se toma como base los siguientes aspectos, mostrados en el cuadro No. 8 para la elaboración del CMI:

**CUADRO No. 8**  
**Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés**

Misión	Elaboración y control del marco presupuestario y def., de las políticas de ocupación, prom. Econ. Tributarias, tesorería y compras de Sant Cugat del Vallés garantizando la eficacia, economía, equidad y calidad del servicio ofrecido, a través de la óptima gestión de los recursos aportados por los ciudadanos
Visión	Ser el ayuntamiento catalán que mejor gestiona los recursos aportados por los ciudadanos, apostando por la modernidad, innovación y calidad.
Temas	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Mejora de la imagen corporativa</li> <li>➤ Promover actividades económicas</li> <li>➤ Óptima gestión de los recursos</li> <li>➤ Crecimiento sostenible</li> </ul>

Tomado de: Turull y Vivas 2003

El cuadro anterior da lugar a la elaboración del mapa estratégico, según el Gráfico No. 6, en la perspectiva de crecimiento y aprendizaje, según Turull y Vivas (Ob.cit)

...presenta y vincula diferentes objetivos, desde mejorar las habilidades, aumento de información de directivos, mejora de herramientas...para hacer lo básico para nosotros, que es alcanzar un clima positivo para el empleado (motivar a los funcionarios). Con esa motivación de los empleados nos planteamos objetivos en procesos como serían la mejora de la productividad, mejora de la gestión de presupuesto, sus planes de caja, atención a clientes... (p.7)

Bastidas y Ripoll (2003) en su trabajo sobre la aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en las organizaciones del sector público, presentan un ajuste propuesto al modelo CMI para su aplicación en las organizaciones del sector

público, cuyo esquema se muestra en el Gráfico No. 7, y comentan al respecto lo siguiente:

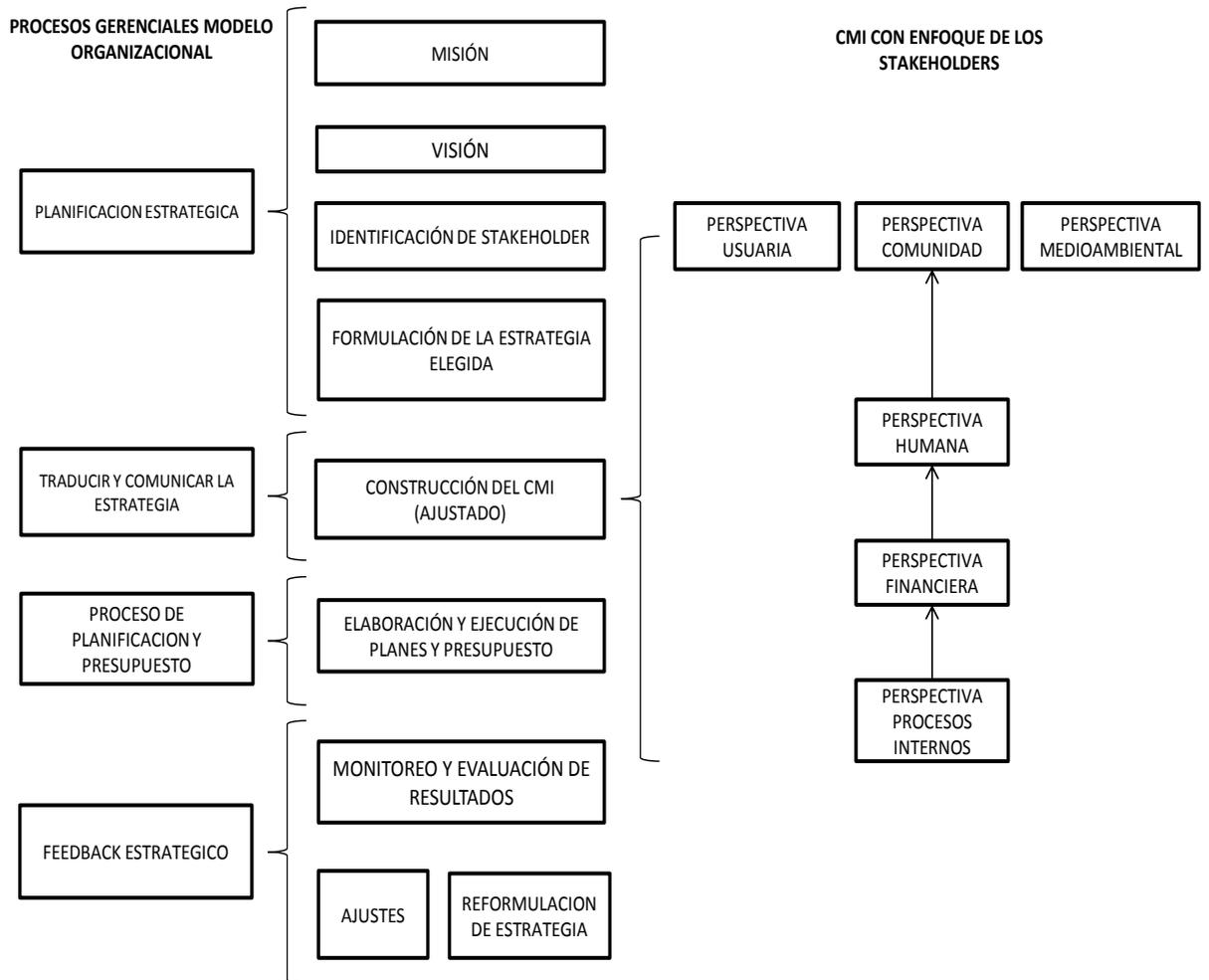
Se presentan las adaptaciones señaladas y cómo encajan en los procesos gerenciales. El feedback estratégico y la planificación estratégica, hacen posible que la organización pública aparezca como un ente dinámico, que no solo debe reaccionar frente a las necesidades del presente, sino además, prepararse para provocar las transformaciones que la realidad reclama. (p.38)

**GRÁFICO NO. 6**  
**Mapa Estratégico Ayuntamiento Sant Cugat del Vallés**



Tomado de: Turull y Vivas 2003

**GRÁFICO No. 7**  
**AJUSTES PROPUESTOS AL MODELO CUADRO DE MANDO INTEGRAL (CMI) PARA LAS ENTIDADES PÚBLICAS**



**Fuente: Bastidas E y Ripoll V. (2003)**

Adicionalmente a lo comentado con anterioridad, es menester hacer referencia a los valores y la cultura en la organización, en la elaboración de un Cuadro de Mando Integral. De igual modo, es importante considerar también la sinergia, ya que ésta hace posible el trabajo en equipo y la

vinculación entre las diferentes unidades de la empresa. Al respecto, Kaplan y Norton (2001:177) acotan: “Si la empresa no puede crear sinergia entre sus partes, entonces los inversionistas se preguntaran porqué las unidades de negocios no se segregan y operan de forma independiente, sin los burocráticos costes generales”. Tal como se ha podido mencionar hasta ahora, son muchos los factores que deben ser considerados al momento de elaborar un CMI. Sin embargo, es necesario hacer énfasis en el tipo de organización y los objetivos que esta persigue. En el caso de los Gobiernos Locales en Venezuela no se ha podido evidenciar su aplicación, de acuerdo a las visitas efectuadas a las páginas Web de las Alcaldías del país.

#### **4.3. La gerencia estratégica y su incidencia en la gestión de los gobiernos locales.**

Tal como se planteó en la sección 1.3 del capítulo I, al hacer referencia a la gestión pública en los gobiernos locales, lo primordial en este sector es satisfacer las necesidades de la comunidad y esto se logra a través de una buena gestión de gobierno, en términos más de moda la aplicación del “buen gobierno”, para ello es necesario el uso de todas las herramientas estratégicas mencionadas con anterioridad. Al respecto, Cabrero (1996:76) al referirse al modelo de gestión en León, Guanajuato – México, acota “El modelo de gestión municipal fundamentado en la planeación estratégica consideró la participación, en un primer momento, a través de la definición de demandas emanadas de las necesidades ciudadanas”.

De allí, la importante labor gerencial que realizan los Alcaldes en sus respectivos municipios, para resolver los problemas de las comunidades, entre ellas: planificar, dirigir, organizar, presupuestar, controlar y evaluar,

entre otras actividades. Cabe destacar, que las organizaciones gubernamentales están insertas y limitadas por un marco legal que gira en torno a las políticas públicas y su vinculación con la comunidad. Por lo tanto, entre ese cuerpo de leyes, ya mencionadas en la sección 1.2, sobre las bases legales vinculadas con este trabajo, aquí se mencionan algunas y adicionan otras, que se relacionan con la actividad municipal:

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV)
- Ley Orgánica del Poder Público Municipal
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales
- Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública.
- Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno
- Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública Municipal

En el artículo 182 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) se establece la creación del Consejo Local de Planificación Pública, “presidido por el Alcalde o Alcaldesa e integrado por los concejales y concejalas” y el artículo 299 establece lo siguiente:

El Estado, conjuntamente con la iniciativa privada, promoverá el desarrollo armónico de la economía nacional con el fin de generar fuentes de trabajo, alto valor agregado nacional, elevar el nivel de vida de la población y fortalecer la soberanía económica del país, garantizando la seguridad jurídica, solidez, dinamismo, sustentabilidad, permanencia y equidad del crecimiento de la economía, para lograr una justa distribución de la riqueza mediante una planificación estratégica democrática participativa y de consulta abierta.

La cita anterior destaca, varios aspectos que se relacionan con otras leyes, como lo señalado en el artículo 271 de la Ley Orgánica del Poder

Público Municipal (Ob.cit), referente al “presupuesto participativo” en el cual los “ciudadanos, proponen deliberan y deciden en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de inversión anual municipal”. De igual modo, con fecha 12 de junio 2002 fue publicada según Gaceta Oficial No. 37.463, la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, para hacer más eficaz su intervención en la planificación que conjuntamente efectuará con el gobierno municipal respectivo, y el concurso de las comunidades organizadas, en respuesta al Artículo 182 de la Constitución.

La Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, fue reformada el 30 de diciembre de 2010, según Gaceta Oficial extraordinario No.6.017, donde se establece la normativa para diseñar el Plan Municipal de Desarrollo y los demás planes municipales, en concordancia con los lineamientos del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

En ese sentido, es importante también tomar en consideración lo contemplado en la Ley Orgánica de Planificación (2001), el cual define la planificación en su artículo 2 así: “Se entiende por planificación, la tecnología permanente, ininterrumpida y reiterada del Estado y de la sociedad, destinada a lograr su cambio estructural de conformidad con la Constitución de la República”. Asimismo, en su artículo 18 numeral 3° expresa lo siguiente: Es de la competencia del Ministerio de Planificación y Desarrollo: “Elaborar, coordinar y hacer seguimiento del Plan Nacional de Desarrollo, del Plan Operativo Anual Nacional, del Plan de Inversiones Públicas, del Plan Nacional de Desarrollo Institucional y del Plan Nacional de Desarrollo Regional”.

En ese orden de ideas, es importante destacar que la Administración Municipal debe cumplir con las Ordenanzas, ya que una finalidad del

Presupuesto Municipal es cumplir con esta norma y así lo establece el artículo 233 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal:

El proyecto de ordenanza de ingresos y gastos del ejercicio económico financiero y el Plan Operativo Anual debe ser sancionado por el Concejo Municipal, antes del 15 de diciembre del año anterior a la vigencia de dicho presupuesto; en caso contrario, se reconducirá el presupuesto del ejercicio anterior. Para la reconducción del presupuesto se observarán, en cuanto sean aplicables, las disposiciones legales sobre la materia.

Por otra parte, el artículo 234 de la misma ley establece lo siguiente:

En caso de ser reconducido el presupuesto, el alcalde o alcaldesa ordenará la publicación en la Gaceta Municipal, incluyendo los ajustes a que hubiere lugar. Durante el período de vigencia del presupuesto reconducido regirán las disposiciones generales de la ordenanza de presupuesto anterior, en cuanto sean aplicables.

Tal como se ha mencionado con anterioridad, todo lo relativo a los planes y presupuestos está vinculado con las políticas públicas y la participación ciudadana, por ello, la importancia de que los recursos sean manejados con racionalidad, transparencia y la debida honestidad, cuyas vía para cumplir con estos objetivos, han sido también comentadas con relación al uso de la Web e internet para transmitir información, aspectos que se relacionan con los Consejos Comunales y la sociedad en general, cuando se refieren a la Ley de Planificación Pública y Popular (2010). Al definir en su artículo 14, al Consejo de Planificación Comunal como:

Órgano destinado a la planificación integral dentro del área geográfica y poblacional que comprende a una comuna, teniendo como tarea fundamental la elaboración del Plan de Desarrollo Comunal y de impulsar la coordinación, así como la participación ciudadana y protagónica en la formulación, ejecución, seguimiento, evaluación y control de dicho plan.

Asimismo, para completar ese abanico de leyes que inciden en la toma de decisiones estratégicas en la gerencia municipal, se hace referencia a la Ley de Reforma Parcial de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2010) el cual establece en su artículo 4, los Lineamientos Estratégicos:

El Consejo Local de Planificación Pública, en su actividad de planificación, garantizará la articulación con los planes de desarrollo de los consejos comunales, las comunas, los estatales, regionales y nacionales, con base en las siguientes áreas:

1. Economía local, fomentando la producción y el desarrollo endógeno, mediante el apoyo, constitución y financiamiento de organizaciones socio-productivas de propiedad social comunal;
2. Ordenamiento territorial y de las infraestructuras.
3. Desarrollo social y humano.
4. Institucional.
5. Participación ciudadana y protagónica.
6. Otras que se consideren de prioridad para el municipio.

Tal como se mencionó en el punto 3.6 de esta investigación, esa participación ciudadana también incluye ejercer el control a través de la Contraloría Social, las Unidades de Control Fiscal y las Contralorías Municipales, aspectos que se consideran parte del proceso estratégico, cuando se refieren en los párrafos anteriores a la evaluación, y control, con el objeto de hacer seguimiento a los objetivos, planes y metas propuestas.

En este sentido David (Ob.Cit:305) cita: “La evaluación estratégica es fundamental, pues las organizaciones afrontan ambientes dinámicos en los cuales los cambios en los factores internos y externos suceden rápida y dramáticamente. *El éxito actual no garantiza el éxito futuro*”. Por su parte López (2005:11) refiriéndose a la planificación y gestión comenta:” El enfoque *del Cuadro de Mando Integral o Balanced Scorecard (BSC)* es un sistema interactivo de control que facilita mantener a la organización enfocada en su estrategia y promueve los procesos de aprendizaje y mejoramiento de la gerencia estratégica”.

En el transcurso de este Capítulo, hemos visto la importancia que tiene la planificación estratégica para realizar una mejor gestión o un mejor gobierno, con base a las prácticas de la nueva gestión pública. Las condiciones están dadas para aplicar las herramientas estratégicas y prueba de ello es lo comentado con relación al desempeño exitoso de la Alcaldía de San Diego, en la divulgación de su visión, misión y valores en su página Web; la utilización de la Matriz DOFA, como estrategia de planificación; adecuada elaboración de presupuestos y transparencia de la información, lo que le ha permitido estar en la segunda posición en el Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal. Asimismo, la Alcaldía de San Diego en su informe denominado Plan de Desarrollo Municipal San Diego (2011-2013), se refiere así a los indicadores de gestión:

La consolidación de la calidad de vida, es en San Diego una realidad medible con la aplicación de procesos dirigidos a medir el índice de bienestar humano municipal, en los siete ámbitos en los cuales está dividida la única parroquia del municipio, esta medición permite en San Diego la asignación equitativa de recursos a través de la construcción de la Educación de Asignación la cual emplea como insumo este índice de medición de bienestar humano. Esta medición redonda

en la obtención de indicadores que deriven de la elección de políticas públicas claras, direccionadas hacia la solución de los problemas asociados a la pobreza de índole estructural y coyuntural. (p.31)

El párrafo anterior incluye aspectos que han sido mencionados en la aplicación del Cuadro de Mando Integral planteado por Kaplan y Norton (Ob.cit), al referirse a las perspectivas del cliente, que en el caso de los municipios, es la satisfacción de las necesidades de la comunidad; procesos internos y la perspectiva de aprendizaje y crecimiento como activo intangible, indispensable en este tipo de organizaciones; la perspectiva financiera se maneja a través de las asignaciones presupuestarias y destaca “la asignación equitativa de sus recursos”. Situaciones que han sido viables en este municipio, gracias a la calidad profesional de sus funcionarios. En los Cuadros No. 9 y 10, se muestran algunos de los indicadores preparados por el municipio para evaluar el cumplimiento de sus metas en función a la asistencia técnica a los ciudadanos que acuden a la Alcaldía y resumen de Proyectos, Construcciones, Mantenimiento de Obras Públicas; Desarrollo, Control Urbano y Catastro Municipal.

**CUADRO No. 9**  
Indicadores de Gestión Asistencia Técnica  
Municipio San Diego

Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Formula del Indicador	Meta
Gestión de Soportes	Brindar asistencia y soporte técnico a los usuarios de la Alcaldía y Entes	Nº de Soportes	Efectividad	Gestión de Soporte = $\frac{(\text{N}^\circ \text{ Soporte ejecutados})}{(\text{N}^\circ \text{ Soportes programados})} * 100$	100
% de Soporte Cumplido	Descentralizados del Municipio San Diego.		Eficacia	% de logro de Soporte = $\frac{(\text{solicitudes Atendidas})}{(\text{Solicitudes Recibidas})} * 100$	100

**Plan de Desarrollo Municipal San Diego (2011-2013)**

**CUADRO No 10**  
Indicadores de Gestión Proyectos y Obras  
Municipio San Diego

Nombre del Indicador	Descripción del Indicador	Unidad de Medida	Tipo de Indicador	Formula del Indicador	Meta
Gestión de Proyectos	Planificar, coordinar, evaluar, supervisar y elaborar proyectos de obras publicas del municipio	Nº de proyectos	Eficiencia	(Proyectos Elaborados/Proyectos Programados) * 100	100%
Gestión de evaluación de obras	Planificar, coordinar, inspeccionar, evaluar y ejecutar obras publicas del municipio	Nº de obras	Eficiencia	(Obras en Ejecución / Obras Contratadas)*100	100%
Gestión de Desarrollo Urbano Local	Organizar, dirigir, supervisar y orientar las actividades relacionadas con el desarrollo del municipio San Diego, ajustadas a las normativas e instrumentos juridicos vigentes nacionales, regionales y municipales	Tramites procesados	Eficacia	Nº tramites procesados ajustados a los lapsos de respuesta/ Nº de solicitudes recibidas que están dentro de sus lapsos de respuestas) * 100	100%
% Procedimientos Cumplidos				Nº procedimientos administrativos aperturados según los lapsos de repuestas / Nº de ilicitos de construcción) *100	100%

**Plan de Desarrollo Municipal San Diego (2011-2013)**

Se destaca en los cuadros anteriores la intencionalidad de la Alcaldía en evaluar y hacer seguimiento a las metas previstas, aspectos que los guían a una adecuada planificación estratégica. La actividad desarrollada por la Alcaldía de San Diego en este campo es poco común en las alcaldías del país, razones que justifican la eficiencia y eficacia de su gestión. Estos indicadores y otros que se puedan diseñar de tipo no financieros, son la base para diseñar el Cuadro de Mando Integral.

A nivel de los países de América Latina, vale la pena mencionar la aplicación de la Matriz DOFA en el Municipio de San Isidro en Perú, según Dejo (2003), el cual señala lo siguiente:

Es un instrumento muy útil para determinar cómo los recursos considerados buenos y que puedan constituir fortalezas se puedan relacionar con otros recursos – dentro del mismo espacio territorial o externos a él - para generar nuevas fuerzas o sinergias que le darán

más impulso al desarrollo sostenible. (p.46)

#### **4.4 Tecnología de la información y las comunicaciones (TIC) herramientas para la eficiencia administrativa.**

El auge que ha tenido el desarrollo y la utilización de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones (TIC), trae consigo necesariamente cambios importantes en la cultura de los pueblos insertos en la denominada globalización. De tal modo que se hace casi imprescindible la incorporación de cualquier ente, organización o sociedad a ésta superautopista de la información, no hacerlo significa estar anclado en el atraso, lo que incide negativamente en una efectiva gestión gerencial.

De igual forma, cada día el capital humano que presta servicio en la administración pública y especialmente en los gobiernos locales requieren de su formación y capacitación, para afrontar esos cambios tecnológicos.

Por lo tanto, el uso de las TIC permite el manejo de grandes volúmenes de información, procesos en tiempo real y sincrónico, que al estar incorporados a la Web e Internet, permite el acceso de las personas interesadas en esa información, tal como lo afirma Castells (2000, p.27) “Una revolución tecnológica, centrada en torno a las tecnologías de la información está modificando la base material de la sociedad a un ritmo acelerado”, y Drucker (2006:4) lo complementa al acotar: “se da por sabido que la revolución informática será como la revolución industrial de fines de siglo XVIII y comienzos del siglo XIX. Y así es justamente como le revolución informática se ha comportado en sus primeros cincuenta años”.

Durante todos esos años, se han experimentado vertiginosos cambios tecnológicos en los sistemas de información y su procesamiento, tanto en el

sector público como en el sector privado, lo que ha traído consigo el auge de la web e internet. Observándose cada día, una mayor incorporación de usuarios en Internet, lo que ha cambiado la cotidianidad de la sociedad y la economía en general, haciendo más rápida y exitosa las comunicaciones y el mundo de los negocios a través del comercio electrónico. Así como también, el desarrollo que está alcanzando su uso en las instituciones gubernamentales. En este sentido, la UNESCO (2005, p.51) acota lo siguiente:

Con el desarrollo de Internet, las capacidades de comunicación y las competencias cognitivas se desarrollan al unísono y ponen de manifiesto que los individuos, al no ser receptores pasivos, pueden crear con toda autonomía comunidades virtuales, cuyo ejemplo más visible son los foros de discusión.

Asimismo, el crecimiento en el uso de internet en América Latina y específicamente en Venezuela, ha sido significativo, lo que facilita el intercambio de información y el auge de los negocios con el resto de los países, tal como lo señalan Auleta y Jiménez (2000) el número de usuarios en Internet para el 2009 supera la barrera de los 100 millones en América latina, agregando:

Más allá de alcanzar ésta meta simbólico, la región ocupa ya una posición atractiva: como conglomerado es el cuarto mercado, después de China, Estados Unidos y muy cerca de Japón. Latinoamérica ha experimentado crecimiento de más de 600 por ciento en los últimos siete años y superiores al diez por ciento en los últimos tres. (p.42)

De lo anteriormente expuesto, se desprende que el sector público no puede estar ajeno a estos avances tecnológicos y de la sociedad de la

información, el cual ha dado lugar al surgimiento del gobierno electrónico o e-gobierno, que es el uso que hacen las entidades u órganos de la administración pública de las modernas Tecnologías de Información y Comunicaciones (TIC), en particular Internet, para mejorar los servicios e información ofrecidos a los ciudadanos, incrementar la eficiencia y la eficacia de la gestión pública, proveer a las acciones del gobierno un marco de transparencia y crear mecanismos para facilitar la participación ciudadana en la toma de decisiones de la gestión pública. Su funcionalidad es derivar, por medio de las TIC, servicios a una comunidad determinada que de hecho, ya están incorporadas a las competencias del gobierno, en éste caso particular los gobiernos locales, cuyas bondades están siendo puestas en práctica en algunos municipios venezolanos.

El uso de internet está siendo difundido cada día más, en un crecimiento vertiginoso en todo los sectores de la vida nacional. Al respecto acota Jiménez (2012:37) “La penetración de internet ya es considerable y continua creciendo, lo que hace prever que en poco tiempo será un fenómeno masivo de mercado, pues más de la mitad de la población estará conectada”. Asimismo, agrega el autor los cambios en la evolución del uso de internet, el cual se presenta en el cuadro No. 11

**CUADRO NO. 11**  
**Internet en Venezuela 2000 y 2011**

	<b>2000</b>	<b>2011</b>
USUARIOS	852000	10.850.000
CRECIMIENTO INTERANUAL	62%	25%
CONEXIÓN DE HOGARES	34.7%	68%
BLOGS	Live Journal y Blogger apenas habían sido creados en Estados Unidos	23% de los usuarios leen blogs con regularidad
REDES SOCIALES	No existe como las conocemos hoy	+ de 80% de penetración

Tomado de Internet en los negocios (Jiménez 2012)

De igual manera, con respecto a la penetración de internet en el gobierno, Jiménez (2009), acota: “El uso de Internet por parte de los gobiernos se viene incrementando en la región. En el 2009 creció un 37% con respecto al año anterior.” El uso de gobierno electrónico a nivel de Latinoamérica ha sido tema de estudio también por la Organización de Estados Americanos (OEA), a través de la Secretaría de Asuntos Políticos, considerando que la experiencia de unos países más avanzados en materia de uso de Tecnologías de Información y Comunicación, aplicado a la administración pública, puede ayudar a los menos desarrollados en su aplicación. En ese campo, señala a los países que participan y que han legislado en la materia, los cuales se muestran en el Cuadro No. 12

**CUADRO NO. 12**  
Países que han legislado en materia de gobierno electrónico.  
A nivel de Latinoamérica

 Argentina	 El Salvador	 Paraguay
 Brasil	 Guatemala	 Perú
 Bolivia	 Honduras	 República Dominicana
 Chile	 Jamaica	 Trinidad & Tobago
 Colombia	 México	 Uruguay
 Costa Rica	 Nicaragua	 Venezuela
 Ecuador	 Panamá	

OEA (2012) [http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia\\_egov.asp](http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp)

De los países antes mencionados, Chile figura como uno de los más avanzados, junto con Colombia y Uruguay. Por otra parte, las Naciones Unidas (2012), presenta en la web un reporte con los países más avanzados a nivel mundial en el uso de gobierno electrónico, figurando la República de Corea en el primer lugar con 0,9283 puntos, seguido por los Países Bajos (Netherlands) y el Reino Unido. Asimismo, a nivel de Latinoamérica, Chile ocupa el mejor lugar con el No

39, seguido por Colombia en el lugar No. 43 y Uruguay el No. 50; Venezuela ocupa el lugar No. 71. <http://unpan3.un.org/egovkb/datacenter/CountryView.aspx>

De igual manera, es importante destacar los aportes de Frick (2008:7) relacionado con el auge del gobierno electrónico en América Latina y el Caribe, en el cual analiza las barreras o los obstáculos para su desarrollo y menciona a Chile, México y Brasil como los países que han logrado posicionarse a nivel mundial.

#### **4.5. El Gobierno Electrónico, ámbito general y su aplicación en los gobiernos locales.**

El uso de la Tecnología de Información y Comunicación (TIC) e inmersa en ellas el Gobierno Electrónico, las cuales están siendo aplicadas con mucho éxito en algunas instituciones del Estado, serán de gran ayuda en el suministro de información oportuna y una gestión en tiempo real que permita ser más eficiente. En consecuencia, conllevará a la prestación de un mejor servicio a la comunidad. Con relación a las TIC, Castells (2000) menciona lo siguiente:

La revolución de la tecnología de la información, debido a su capacidad de penetración en todo el ámbito de la actividad humana, será mi punto de entrada para analizar la complejidad de la nueva economía, sociedad y cultura en formación. Esta elección metodológica no implica que las nuevas formas y procesos sociales surjan como consecuencia del cambio tecnológico. (p.31)

Con base a lo anterior, pasando de la revolución industrial a

la revolución de la tecnología de información, se observa que en realidad la sociedad del conocimiento ha avanzado mucho más en estas últimas dos décadas que en los años anteriores, gracias al auge de la informática, lo que ha permitido una gran acumulación de datos que se manejan con mayor rapidez, permitiendo la comunicación en tiempo real en la Web debido al uso de Internet, lo que a su vez ha permitido el enlace o la comunicación con todos los países del mundo. De igual modo, ha dado origen al estudio científico del conocimiento en esta área del saber. Al respecto Nonaka y Takeuchi (1999, p. 52) citan lo siguiente:

Peter Drucker fue uno de los primeros en descubrir una señal de esta gran transformación. Alrededor de 1960, acuñó los términos *trabajo del conocimiento o trabajador de conocimiento* (Drucker, 1993), p.5). Según afirma en su libro *Post – Capitalist Society* (La sociedad Poscapitalista, 1993), estamos entrando a la ‘sociedad del conocimiento’, donde el recurso económico básico ya no es el capital, ni los recursos naturales, ni el trabajo, sino que ‘es y seguirá siendo el conocimiento’. Además, en esta sociedad los ‘trabajadores de conocimiento’ tendrán un papel protagónico.

No cabe duda, que las afirmaciones de estos autores están enmarcadas en un contexto científico, que se complementa con el pensamiento sistémico, tal como lo señala Senge (citado en Nonaka y Takeuchi 1999, p.185)

...Senge destaca la importancia del ‘pensamiento sistémico’ como ‘la disciplina que integra las otras disciplinas, uniéndolas en un cuerpo coherente de

teoría y práctica' (p.12). También sugiere que el pensamiento sistémico es 'una alternativa filosófica al penetrante 'reduccionismo' de la cultura occidental (la búsqueda de respuestas simples para problemas complejos)

En ese campo abierto del conocimiento a la participación interdisciplinaria y transdisciplinaria, es importante destacar el origen de Internet en el ámbito militar en los Estados Unidos de América. Al respecto Castells (2000, p. 32) acota lo siguiente:

Como es sabido, Internet se originó en un audaz plan ideado en la década de los sesenta por los guerreros tecnológicos del servicio de Proyectos de la Investigación Avanzada del Departamento de Defensa estadounidense (Advanced Research Projects Agency, el mítico DARPA), para evitar la toma o destrucción soviética de las comunicaciones estadounidense en caso de guerra nuclear.

En atención a lo antes citado, se observa que posteriormente en el devenir de la historia, el auge de las TIC pasa a ser una importante herramienta en el mundo de los negocios y en la actividad gubernamental misma, para la realización de transacciones múltiples, grandes volumen de información manejada en tiempo real y a nivel mundial. Por ello, los gobiernos locales no escapan de la adaptación a estos avances tecnológicos.

La aplicación de las TIC en las esferas del gobierno es lo que ha dado origen a lo que se conoce como Gobierno Electrónico. De allí, la importancia que estas tienen en el mundo moderno como herramienta que contribuye a una mayor eficiencia gerencial en el sector público, por lo tanto, los

gobiernos locales deberían contar con infraestructura y personal preparado para asumir este reto, como en efecto ya lo han materializado algunos sectores en el país, las cuales se puede evidenciar a través de sus respectivas páginas Web. No obstante, lo deseable es que la mayoría de las instituciones asuman el reto del avance tecnológico sin resistirse a esos cambios. Así lo comentan en el siguiente texto, Nonaka y Takeuchi (1999)

Tal como sucede con los individuos, las organizaciones deben enfrentarse a nuevos aspectos de sus circunstancias (Cohen y Sproull, 1991). Dicha necesidad se incrementa en esta era de cambios tecnológico acelerado y de economías turbulentas. Está ampliamente aceptado que el aprendizaje es obtener Know – How para resolver problemas específicos con base en premisas existentes. El segundo tipo es establecer nuevas premisas (por ejemplo, paradigmas, esquemas, modelos mentales o perspectivas) para superar las existentes. (p.53)

El auge de la TIC, en un contexto globalizado, contribuye enormemente a agilizar los procesos, tanto es así que hoy en día, no se concibe el crecimiento de una empresa u organización, sin el apoyo tecnológico y el uso de Internet. Asimismo, los entes del Estado vienen efectuando avances vertiginosos en el uso de estas herramientas para agilizar sus transacciones y satisfacer a los usuarios de la información, al respecto, Koontz y Wehrich (2004) señalan lo siguiente:

La Word Wide Web (www) tiene un efecto tanto sobre las organizaciones como sobre los individuos. La Internet, por ejemplo, conecta a las personas y a las

compañías por medio de una red mundial. El comercio electrónico (e-commerce) se usa cada vez más en las operaciones de negocios entre individuos y empresas, pero especialmente entre estas últimas en su aspecto compañías comerciales (de empresa comercial a empresa comercial = de negocio a negocio = business to business = B2B). El número de personas que se conectan a la Internet varía entre países. (p.12)

Indudablemente que con el uso de las TIC se hace menos complejo el manejo de grandes volúmenes de información, haciendo simple la entramada burocracia del Estado, el uso de la Web e Internet acerca la comunidad y los usuarios de la información, entre ellos los Consejos Comunales, los Contribuyentes y la comunidad en general. En consecuencia, se le presta un mejor servicio a la sociedad contribuyendo en el campo axiológico, agregando valor a la institución y haciéndola más competitiva. Por lo tanto, la gente se siente feliz y satisfecha de habitar en esa comunidad. Al respecto Schvarstein (1998, p.242) acota lo siguiente:

Una de las formas más patológicas de la rigidez de las estructuras se manifiesta en las burocracias gubernamentales, que se han cubierto de una verdadera armadura normativa que las protege contra los cambios. Suele ser tal la complejidad de esta verdadera maraña de normas que uno se ve desalentado a priori a emprender el camino de los cambios, tan sólo al pensar en lo mucho que deberá luchar y lo estéril de los esfuerzos de quienes lo antecedieron.

He allí, una de las grandes dificultades que enfrentan los gerentes al servicio del Estado, debido a que en la mayoría de los casos no existe

voluntad política para asumir los retos y tomar decisiones para cambiar las cosas. Mientras reina el desorden es caldo de cultivo para que impere la corrupción.

El uso de las TIC permitirá al funcionario público rendir cuenta de su gestión de manera transparente y en tiempo real, dejando buena imagen en la comunidad de gente honesta y responsable. En ese sentido, es encomiable la labor que vienen realizando las Oficinas de Atención al Ciudadano adscrita a la Contralorías Municipales, tal como fue mencionado en la sección 3.6 del Capítulo III, donde utilizan la Web e Internet para mantener informado a los Consejos Comunales, contribuir con la Contraloría Social y el combate a la corrupción.

Al respecto, Transparencia Venezuela (Ob.cit) acota: Venezuela alcanzó una posición deficiente al obtener sólo 2.0 puntos sobre 10 en la evaluación que la ubica en el puesto número 164 entre 178 países que han sido medidos en el Índice “Percepción de Corrupción”. No obstante, lo señalado anteriormente el cual coloca al país entre uno de los más corruptos de América Latina, con relación al combate de la corrupción por parte de las Alcaldías, Noticiero Digital (2011) señala:

La Alcaldía de Baruta avanzó cinco posiciones en el ranking del Índice de Transparencia de Alcaldías 2010 y se ubica como la segunda más transparente del país según los resultados presentados por la asociación civil Transparencia Venezuela.

En la evaluación, que se realiza bianualmente, Baruta obtuvo una calificación de 77,87 puntos y se consolida como una referencia en materia de gestión pública y en la incorporación de procesos anticorrupción. El municipio Chacao encabeza la lista y San Diego y Naguanagua, del estado Carabobo, ocupan el tercer y cuarto lugar respectivamente.

La información anterior corrobora lo que se ha venido planteando con relación al uso de las TIC en las alcaldías, fundamentalmente en el Estado Carabobo, en manuscrito no publicado realizado por Peraza (et al, 2011) En este trabajo, se pretende mostrar cómo el avance de las TIC, el cual incluye el gobierno electrónico, podría mejorar significativamente la gestión gerencial de los gobiernos locales, específicamente en el Estado Carabobo, tomando como base las Alcaldías de Valencia, Naguanagua y San Diego, en un manuscrito no publicado, en el marco del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales, Universidad de Carabobo. En cuyo caso, se pudo detectar a través de las entrevistas realizadas, el interés de los funcionarios en tomar el gobierno electrónico como una importante herramienta para mejorar su gestión en la administración municipal.

De igual modo, es importante destacar que el fin primordial de los gobiernos locales debería ser prestar un buen servicio a la comunidad, por lo tanto, el uso de las herramientas tecnológicas permite a esas instituciones ser más eficientes.

El Gobierno Electrónico permite además poner en práctica el uso de la Web e Internet el cual contribuye a minimizar los tediosos trámites burocráticos, mejorar la recaudación fiscal, obtención de información en tiempo real y en consecuencia transparencia en la información para la rendición de cuentas. Si bien es cierto, no todos los contribuyentes o los usuarios disponen de un computador para tener acceso a la red y poder interactuar; cada día su uso es más frecuente dada la necesidad de tener acceso a la información, en virtud de que la mayoría de los entes del Estado, están automatizando sus procedimientos y bases de datos. Al respecto, es importante mencionar lo acotado por Castells (2000, p.378)

La red de Internet es la columna vertebral de la comunicación global a través del ordenador (computer-mediated communication, CMC) en los años noventa, ya que enlaza de forma gradual cada vez más redes. A mediados de esta década, conectaba 44.000 redes informáticas y unos 3,2 millones de ordenadores receptores en todo el mundo, con una estimación de 25 millones de usuarios, y seguía expandiéndose con rapidez.

En esta cita se observa que se refiere a los años noventa, en la actualidad el uso de Internet ha tenido un crecimiento vertiginoso. De igual manera en Venezuela, para ser un país en vía de desarrollo el crecimiento del uso del Web ha sido muy acelerado, producto de las políticas públicas como: la creación de bibliotecas virtuales los programas de instalación de equipos de computación en las escuelas y otros institutos de educación superior.

Estas iniciativas tienen su base legal en el Decreto No. 825 de fecha 10-05-2000, mediante el cual se declara el acceso y uso de internet como política prioritaria para el desarrollo cultural, económico, social y político de la República Bolivariana de Venezuela, señalando específicamente en su artículo 3º lo siguiente:

Los organismos públicos deberán utilizar preferentemente Internet para el intercambio de información con los particulares, prestando servicios comunitarios a través de Internet, tales como bolsas de trabajo, buzón de denuncias, trámites comunitarios con los centros de salud, educación, información y otros

Por lo tanto, estas decisiones constituyen un avance y una plataforma que facilita la adopción de nuevas tecnologías. Al respecto vale la

pena mencionar la información suministrada por CONATEL, el cual señala que en Venezuela se ha superado ya los 2 millones de suscriptores, de acuerdo a los resultados preliminares del IV trimestre de 2009, de igual manera informa que se estima en 8,8 millones de usuarios del servicio a nivel nacional, resultando que de cada 100 habitantes 31 utiliza el servicio de Internet. No obstante, es importante destacar que en el ámbito de los gobiernos locales, objeto de esta investigación el uso de la Web e internet ha sido muy lento, tal como se comenta más adelante

En los estudios realizados en este campo, vale la pena hacer referencia a la tesis doctoral titulada “El Gobierno electrónico en la rendición de cuentas de la administración local” Royo (2007)

Entre los diversos tipos de afirmaciones positivas en apoyo a los esfuerzos realizados en materia de *e-government*, destacan: 1. Transformación de la Administración, haciéndola más eficiente y transparente; 2. Aumento en la calidad de los servicios prestados; 3. Reducción de la burocracia; 4. Mejora de la receptividad y respuesta de las instituciones públicas a las necesidades de los ciudadanos; 5. Mejora de los procesos de rendición de cuentas; 6. Fomento de la participación ciudadana en debates de tipo político, y 7. Restitución de la confianza ciudadana en las instituciones (P.175)

Muchos de los aspectos citados en el párrafo anterior, fueron tratados en el capítulo III, con relación a la rendición de cuentas, transparencia de la información y la participación ciudadana, donde se pudo observar la importante labor que vienen desarrollando las Oficinas de Atención al Ciudadano adscritas a las Contralorías Municipales, las cuales disponen en sus páginas Web de una sección para interactuar con la comunidad, las cuales contribuyen a través de la contraloría social y las denuncias a

combatir la corrupción.

#### **4.6. Uso de la Web e Internet en los gobiernos locales, una vía para interactuar con la comunidad.**

Lo comentado hasta ahora nos permite asegurar que las TIC, efectivamente contribuyen a resolver el entramado burocrático que representa los problemas de la comunidad, y la atención que se debe dar a los ciudadanos cuando estos acuden a los gobiernos locales específicamente las Alcaldías y tienen que permanecer durante tiempos muy largos, para cancelar sus impuestos municipales o solicitar solvencias del pago de sus servicios. Por otro lado, está el contribuyente que paga sus servicios e impuestos, pero sus necesidades básicas de salud, educación, vivienda, seguridad y vialidad entre otras no son satisfechas, y al mismo tiempo este desconoce de qué manera se invierten los recursos presupuestarios. Al respecto León (1995, p.19) expone entre otros aspectos relacionados con la corrupción municipal, lo siguiente:

En cuanto a la formulación presupuestaria, se observa con frecuencia que se incluyen partidas destinadas a cancelar gastos que no proceden legalmente, o se engloban gastos que no se corresponden con su naturaleza, o se omite información relacionada con los gastos de inversión; se incumple con la obligación de designar el porcentaje previsto legalmente para gastos de formación de capital y se sobreestiman los ingresos.

En lo que respecta a la ejecución presupuestaria, se ha observado que con frecuencia, se utilizan fondos en fines no previstos, incurriendo en malversación; se utilizan los ingresos extraordinarios sin dictar los correspondientes créditos adicionales al presupuesto. Se autorizan gastos sin contar con disponibilidad

presupuestaria.

Por otra parte, es importante destacar, que en la generalidad de los casos los gobiernos locales adolecen de sistemas automatizados, software, infraestructura y equipos de computación avanzados que les permitan manejar adecuadamente volúmenes de información y prestar un servicio óptimo a los usuarios de esa información, en pocas palabras, les ha costado trabajo adaptarse a los cambios tecnológicos. Al respecto, Castells (2000, p.232) señala lo siguiente:

En esta perspectiva, las sociedades serán informacionales no porque encajen en un modelo particular de estructura social, sino porque organizan su sistema de producción en torno a los principios de maximización de la productividad basada en el conocimiento mediante el cumplimiento de los prerequisites para su utilización (fundamentalmente, recursos humanos e infraestructura de comunicaciones).

Por ello, es importante considerar en este contexto, la cultura y la formación que el ciudadano común deba tener, para adaptarse a esos cambios tecnológicos. Adicionalmente, la disposición asumida por los empleados de las Alcaldías para adaptarse a esos cambios y ser más productivos.

No obstante, es necesario destacar las instituciones que han venido utilizando estas herramientas tecnológicas, principalmente Internet, de acuerdo a las divulgaciones de Alcaldía Digital Venezuela, a los efectos de interactuar con los usuarios de la información en la red.

Para tal fin, han desarrollado un proyecto para dotar a las alcaldías de equipos y software cuya primera etapa ha abarcado 81 alcaldías de las 335 que existen en el país, por lo que se observa el interés puesto por algunas instituciones del Estado en divulgar, educar y fortalecer los avances tecnológicos, según Alcaldía Digital: Mediante Decreto Presidencial No. 3714, de fecha 13 de junio 2005, fue creada la Fundación: Centro Nacional de Desarrollo e Investigación en Telecomunicaciones, CENDIT, actualmente adscrita al Ministerio de Ciencia y tecnología, el cual tiene como objeto impulsar el desarrollo de las telecomunicaciones en Venezuela, a través de la coordinación, gerencia y ejecución de proyectos de investigación científica y capacitación del talento humano. Igualmente, señala esta página el interés que existe en el Software Libre (2011), con el objeto de lograr la independencia o Soberanía Tecnológica, indicando textualmente lo siguiente:

El Gobierno Electrónico tiene como premisa fundamental la democratización del acceso a Internet y al Conocimiento en el marco del plan Nacional de tecnologías de Información y Comunicación, a través del cual se emprende el cambio hacia el proceso de modernización del Estado, con la finalidad de proporcionar mayores y mejores servicios a la ciudadanía. Este plan, es un instrumento que orienta la acción del Ejecutivo Nacional, con el propósito de establecer los lineamientos y políticas nacionales en materia de ciencia, tecnología e innovación.

Realmente, no queda duda del gran esfuerzo que algunas instituciones están haciendo, para dotar a las alcaldías de equipos tecnológicos y herramientas de productividad libres, con el objeto de garantizar la eficiencia de la administración pública.

Este esfuerzo se ve materializado en un trabajo realizado por Gómez (2007), donde presenta una evaluación del desarrollo del gobierno electrónico municipal en Venezuela, tomando como base los portales Web de las alcaldías venezolanas, del total de 294 alcaldías que tenían dominio asignado, para la fecha del estudio, figuran. La Alcaldía de Valencia, con avance tecnológico de 69,4%, siendo la mejor ubicada para el momento del análisis y la Alcaldía de Naguanagua con un 30.6% (Escala de valores asignados), figurando entre las primera 9 de la muestra. Esta información fue corroborada, al realizar el papel de trabajo en el curso de la asignatura: Problemática de la administración en Venezuela y América Latina en el contexto de la globalización, como parte del doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales de la Universidad de Carabobo, Peraza, Ramírez y Rivas (2011) en el que se pudo observar también el avance de la Alcaldía de San Diego en este campo, el cual está en proceso de colocación de zonas inalámbricas (Wi-fi) en diferentes áreas geográficas del Municipio con el objeto de tener un mayor alcance y servicio para la comunidad.

Al respecto, es importante destacar que en éste trabajo se trata de resaltar el uso de las herramientas tecnológicas, como el Gobierno Electrónico, para una mayor efectividad de la gerencia en los gobiernos locales, para lo cual se toma como base información estadística obtenida por Gómez (Ob.cit) en el año 2007, tal como se señaló anteriormente, en el cual se puede observar que no figura entre las primeras, la Alcaldía de San Diego, el cual ha venido progresando significativamente en los últimos años producto de una efectiva gestión gerencial

Adicionalmente, en los hallazgos del trabajo realizado por Peraza (et, al) se pudo determinar aspectos como: 1) La intención de seguir avanzando

en el campo tecnológico y mejorar el sitio Web de la organización con el objeto de prestar un mejor servicio a los contribuyentes y a la comunidad en general. 2) Un mejor aprovechamiento de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones el cual incide en una mayor eficiencia y eficacia de la Administración Municipal. 3) El apoyo que se tiene en las herramientas tecnológicas para realizar una gestión y gerencia más eficiente en la administración pública, específicamente en el área de los gobiernos locales, con base a las entrevistas formuladas a los profesionales que ocupan cargos de nivel gerencial.

No obstante, existe un largo camino por recorrer, ya que el avance tecnológico y el uso de la Web, va a depender de la gestión que particularmente realicen los dirigentes y administradores en cada una de las Alcaldías del Estado Carabobo, donde existen un grupo significativo de ellas en poblaciones suburbanas, donde en la mayoría de los casos no disponen del capital humano requerido, altamente capacitado y de los recursos económicos para acometer este reto, tal como se desprende de las informaciones incluidas por Alcaldía digital.

Tal como se ha mencionado anteriormente, el avance indetenible de la tecnología hace necesaria la implementación de cambios profundos en las políticas de Estado, para mejorar la educación orientada hacia a la formación y conocimiento en el manejo de herramientas tecnológicas como: obtener información en la Web, uso de Internet y las redes de comunicación con los diferentes actores de la sociedad. Al respecto Drucker (1997, p.47) señala lo siguiente:

El cambio en el significado del conocimiento que empezó hace 250 años ha transformado a la sociedad ya la economía. El conocimiento formal se ve a la vez

como el recurso personal clave y como el recurso económico clave. Hoy el conocimiento es el único *recurso significativo*.

De igual manera, Sánchez (2011) acota: “La gestión de conocimiento se concibe como una filosofía y práctica organizacional referida al esfuerzo deliberado de la organización por crear, desarrollar, mantener y utilizar su capital intelectual para el logro de su intención estratégica”. Las Alcaldías como organización, no debe estar ajena a los cambios tecnológicos, incursionar en las innovaciones y formar su personal con el objeto de mejorar la gerencia pública. Con ello, es evidente el rol que juegan los gobiernos locales en la comunidad y la necesidad de prestar un mejor servicio y calidad de vida a los ciudadanos, los cuales también se reflejan en transparencia de la información y una actitud responsable de la gestión pública.

Para que la administración pública pueda ser eficiente, fundamentalmente en lo atinente a los gobiernos locales, debe disponer de un presupuesto justo, con base a las asignaciones del gobierno central y ejercer una recaudación fiscal de sus tributos de forma controlada y con los sistemas de información idóneos que permitan realizar el manejo de volúmenes de información en una base de datos confiable. Asimismo, tal como se ha mencionado anteriormente adiestrar al capital humano en el manejo de las herramientas tecnológicas e informar a la comunidad sobre el uso de la Web e internet de tal manera que le sea fácil interactuar con el municipio y que exista transparencia de la información.

Indudablemente, el desarrollo y aplicación del gobierno electrónico en los municipios contribuirá a mejorar la eficiencia de la gestión, cumplir con la responsabilidad que tienen los funcionarios con la sociedad al ofrecerles

mejores servicios y rendir cuenta transparente de su gestión, en la medida que las mismas puedan estar disponibles en la Web.



## **CAPÍTULO V**

### **RESPONSABILIDAD SOCIAL, ESTRATEGIAS Y GOBIERNO ELECTRÓNICO, UNA SOLUCIÓN PARA LA EFICIENCIA Y EFICACIA DE LOS GOBIERNOS LOCALES Y UN ACERCAMIENTO A LAS COMUNIDADES.**

#### **5.1. Consideraciones generales.**

Una vez realizada la contextualización de los ejes temáticos de esta investigación, contrastando en muchos aspectos con la realidad de la gestión administrativa gubernamental y en especial en los gobiernos locales, se presenta en este capítulo el proceso de indagación a través de las entrevistas con los informantes clave, conformada por los directores de las unidades que directamente están relacionadas con el objeto de estudio, con la finalidad de conocer de la praxis, la manera de concebir la administración pública por parte del sujeto y todo lo que se vincula con el desempeño en los municipios: Girardot (Maracay); Santiago Mariño (Turmero) y Sucre (Cagua) del Estado Aragua.

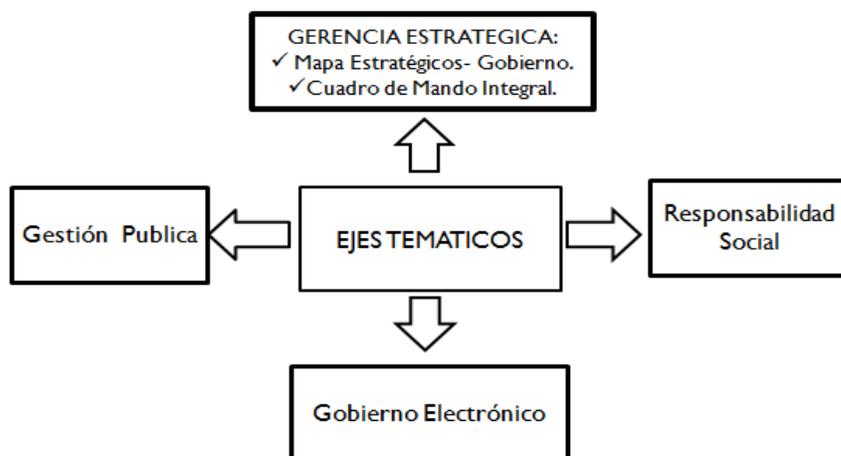
En este sentido, el proceso hermenéutico nos lleva a abordar, estudiar, entender, analizar y construir conocimiento a partir de esos procesos de interpretación, dando lugar a los hallazgos que emergen de la propia investigación. Asimismo, el enfoque pragmático de esa relación sujeto- objeto.

Epistemológicamente se analizan las teorías que subyacen en las ciencias administrativas, para abordar la gerencia en el sector público bajo nuevos paradigmas, focalizados en la gobernanza o la nueva gestión pública y su contrastación con la realidad vivencial del sujeto y con los cambios que se han generado a través del tiempo, partiendo de la forma tradicional

burocrática, de administrar las instituciones del Estado. En ese aspecto, Cabrero (1995:23) acota: “LAS ORGANIZACIONES públicas han venido sufriendo intensos procesos de transformación en la última década. La idea de un Estado monolítico compuesto de organizaciones que forman un todo coherente, regidas por una racionalidad estatal global, ha sido totalmente rebasada por una realidad compleja, diversa y altamente cambiante”.

El discurso vivencial y su vinculación con los temas objeto de esta investigación, son esbozados a lo largo de este capítulo. No obstante, el discurso epistemológico de la administración pública o la gerencia pública se ha ido contextualizando en el desarrollo de los capítulos anteriores, con base a los ejes temáticos: Responsabilidad Social, Gobierno Electrónico, y Estrategias Gerenciales, desde un punto de vista integral, para el logro de una gestión eficiente, cuyo estudio, análisis y disertación fundamentan esta tesis, tal como se muestra en el Gráfico No. 8

**GRÁFICO No. 8**  
**Integración de los Ejes Temáticos**



Fuente: Peraza Andrés 2012

En ese orden de ideas, se diseñó un guión de entrevistas, tal como se mostró en el Capítulo II, para abordar los asuntos que se relacionan directamente con esos ejes temáticos, a los efectos de realizar un cruce dialéctico de toda la información pertinente al objeto de estudio, con la finalidad de conocer cómo la praxis cotidiana de los funcionarios públicos entrevistados y la gestión que realizan en su municipio, impregnada de situaciones medio ambientales, limitaciones de recurso, rigidez de las disposiciones legales y enfrentar las necesidades de la comunidad, entre otros aspectos, incide en la toma de decisiones y los resultados de su gestión, tal como acota Rusque (2010:163) “La interpretación de los datos exige una reflexión sistemática y crítica de todo el proceso de investigación, con el fin de contrastarlo, por un lado, con la teoría y, por el otro, con los resultados prácticos”, dando lugar en ese proceso a la triangulación, con base a la información suministrada por los informantes clave y la obtenida por otras fuentes como las Ordenanzas Municipales y las respectivas páginas Web. Esa interacción sujeto – sujeto da origen al discurso que emerge de la cotidianidad, en el quehacer y la praxis, Ricoeur (2003) al referirse al discurso acota:

En términos de la lingüística, la cuestión del discurso se ha convertido en un auténtico problema, porque ahora el discurso puede oponerse a un término antagónico que los filósofos antiguos no reconocían o daban por sentado. Hoy en día este término opuesto es el objeto autónomo de la investigación científica. (p.16)

Con base a lo antes expuesto, se desarrolla y esquematiza más adelante el proceso discursivo de recopilación de la información en los municipios objeto de ésta investigación.

## **5.2. Enunciados discursivos de la responsabilidad social a nivel de los gobiernos locales.**

En el capítulo III de la presente investigación se realizó el abordaje epistemológico de la responsabilidad social tanto en el sector privado como público, haciendo referencia a los autores más connotados en el tema. En el mismo, se deja claramente establecido la importancia y relevancia que tiene la responsabilidad social en un mundo globalizado, desde diferentes enfoques, como: ambientales-ecológicos, moral, éticos, la sociedad en general y la pobreza, entre otros, tal como lo señala Guédez (ob.cit:114) al referirse a las diferentes maneras de concebir la responsabilidad social empresarial, "... existen los que la interpretan como un enclave organizacional e, incluso, aquellos que aseveran que ella es un artificio para nuevos negocios y, desde luego, están los que preconizan que es un modelo de gestión".

En esta oportunidad, se presenta una contrastación de ideas y opiniones producto de las entrevistas y su relación con la gestión municipal, soportado en la observación de la interacción praxis-teoría producto de las diferentes posturas asumidas por quienes están al frente de los cargos de dirección en las Alcaldías, dada su vinculación directa con las comunidades.

El discurso de la responsabilidad social se ha vendido orientando en el contexto del sector empresarial, focalizando la responsabilidad que estos tienen con la comunidad, el cual lleva implícito la responsabilidad con el ambiente, los trabajadores y la sociedad en general, inquietudes que no solo emergen de la voluntad propia del sector empresarial, sino que se sienten también obligados por un conjunto de leyes, que así lo contemplan, de las cuales algunas se han hecho referencia en capítulos anteriores. Al respecto

Mujica y otros (2006) acotan:

“dentro del plano del cuestionado *discurso* de Friedman, el cual considera que el único fin de las empresa, es la generación de riquezas para la sociedad, obviando otros aspectos de causa-efectos de dicho proceso. Esta postura contra dice la nueva concepción de Responsabilidad Social Empresarial, tal como se concibe en los últimos años, que independientemente de las diversas posturas críticas ante ella, en algunos países ha partido no precisamente de sus gobiernos, empresas o instituciones, sino más bien de las comunidades organizadas para preservar sus derechos. (p.31)

Es así como ha surgido dentro del conjunto de Normas ISO, la ISO 26000:2010 – Responsabilidad Social, un Modelo que Proporciona las Guías para el Desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización, en cuyo texto se cita lo siguiente:

Proporciona orientación sobre los Principios y Materias Fundamentales de Responsabilidad Social que ayudan a integrar un comportamiento socialmente responsable en cualquier organización del sector privado, público y sin fines de lucro, independientemente si son grandes, medianas o pequeñas y operan en países desarrollados o en países en desarrollo. (p.1)

Dentro de los aspectos más relevante de esta Norma destacan: el medio ambiente, desarrollo sustentable, comportamiento ético, transparencia y derechos humanos. Asimismo, acordaron que se debería respetar como mínimo siete principios, los cuales se muestran en el Gráfico No. 9

**GRÁFICO NO. 9**  
**Principios Básicos de Responsabilidad Social**



Fuente: Norma Internacional ISO 26000:2010 Guía de Responsabilidad Social: Primera Edición Noviembre 01 de 2010

El cumplimiento de los principios antes citados son de vital importancia para que las instituciones públicas funcionen y más aún los gobiernos locales por la estrecha relación de sus funcionarios con la comunidad. Los aspectos relacionados con rendición de cuentas, transparencia y comportamiento éticos fueron anteriormente desarrollados en el Capítulo III, de este trabajo. Los aspectos relacionados con: Respeto a los intereses de las partes interesadas; Respeto al principio de legalidad y Respeto a los Derechos Humanos, son tratados con la vinculación de todo el cuerpo de leyes que se relacionan con la participación ciudadana y la inclusión de la comunidad sin distinciones de ninguna clase. De igual modo, Kliksberg (ob.cit:159) al hacer referencia a los valores éticos acota: “América Latina tiene graves problemas en este campo. Junto a la conocida corrupción en sectores públicos, son innumerables los casos de corrupción corporativa. La idea de responsabilidad social empresarial está en diversos países en un estado primario y atrasado.”

Por su parte, Gaete (Ob.cit:47) sobre la ética pública acota: “... es posible vincular la responsabilidad social con la gestión pública, especialmente con la probidad administrativa para el caso de la gestión pública, con la que tantos funcionarios como instituciones deben desarrollar

la función pública que le corresponda de acuerdo con su misión institucional”. Adicional, a las otras responsabilidades constitucionales y legales que le son requeridas para la realización de una buena gestión y cumplir con la satisfacción de las necesidades de la comunidad, al respecto, cabe mencionar lo expresado por Peraza (2012b):

En la sociedad actual se ha venido observando cómo los gobiernos nacionales y locales de todos los países, y en el nuestro con mayor ímpetu, le exigen a las empresas y al colectivo en general el cumplimiento de ciertas normas o conductas con los mismos ciudadanos de su entorno. De allí que vemos como las empresas realizan apartados de sus presupuestos para cumplir con algunos beneficios que son distribuidos a la comunidad, lo que se conoce como balance social, en respuesta a una responsabilidad social. De igual forma, los ciudadanos se organizan en sociedades como las fundaciones u organizaciones no gubernamentales, que se ocupan de atender necesidades de personas de pocos recursos, no cubiertas por el Estado. Sin embargo, algunos Municipios adolecen de planes concretos para resolver los problemas más apremiantes de sus comunidades. (p.110)

Es por ello, que surge la necesidad de recoger esas inquietudes en los gobiernos locales, para lo cual se procedió a entrevistar a los funcionarios de los municipios objeto de esta investigación que se relacionan de alguna forma con las comunidades, ya que son precisamente ellos los que diariamente se enfrentan a los problemas planteados, ésta situación los caracteriza y diferencia de los gerentes en el sector privado, siendo ésta por lo tanto una condición inmanente del servidor público, de allí que su aporte contribuye a enriquecer el discurso de la Responsabilidad Social y su vinculación con la gestión de los gobiernos locales.

Es importante destacar, que de acuerdo a los resultados del XIV Censo Nacional de Población y Vivienda realizado en el país entre septiembre y octubre del año 2011, Aragua es el sexto Estado del país con mayor población en Venezuela, aglutinando a 1.627.141 habitantes que se encuentran distribuidos en los dieciocho municipios de la entidad. Los municipios analizados en la presente investigación (Girardot, Santiago Mariño y Sucre), los cuales conforman el eje central con 407.109; 211.010 y 114.509 habitantes respectivamente, representan el 50% de la población del Estado Aragua.

**El Municipio Girardot**, el cual tiene su sede la capital del Estado Aragua- Maracay, está conformado por ocho (8) parroquias, las cuales se muestran en el cuadro No. 13. Al observar las instalaciones y el nivel de formación profesional de los directores, que en algunos casos también les han asignado a algunos funcionarios de nivel medio, el rango de gerentes, podemos apreciar que se distingue del resto de los municipios estudiados.

Es un municipio que dadas las condiciones de ser la capital, poseer una mayor población y un parque industrial y comercial más elevado, lo que le permite disfrutar de una mayor recaudación fiscal y disponer de mayores recursos para su funcionamiento.

No obstante, según el censo 2011 presenta un significativo margen de hogares en estado de pobreza, con viviendas que tienen necesidades insatisfechas en cuanto a los servicios básicos, tal como se muestra en el cuadro No. 14. En este sentido, es importante destacar que uno de los retos importantes que debe asumir el gobierno a nivel municipal es la implementación de políticas públicas que conlleven a solucionar los problemas de la pobreza, inseguridad personal, salud, educación y gestionar

el suministro de los servicios básico de agua, servicio de aseo domiciliario y vialidad entre otros.

**CUADRO No. 13**  
**Habitantes por Parroquias**

Municipio Girardot		Municipios Santiago Mariño y Sucre	
Parroquias	Población	Parroquias	Población
No Urbana Choroní	5.815	Urbana Santiago Mariño	53.324
<u>URBANAS:</u>		<u>NO URBANAS:</u>	
Las Delicias	45.326	Arévalo Aponte	47.765
Madre María de San José	59.776	Chuao	1.853
Joaquín Crespo	45.808	Samán de Güere	81.812
Pedro José Ovalles	60.173	Alfredo Pacheco Miranda	<u>26.256</u>
José Casanova Godoy	64.847	Total Santiago Mariño:	<b>211.010</b>
Andrés Eloy Blanco	47.263	<b>Municipio Sucre:</b>	
Las Tacariguas	<u>77.101</u>	Capital del Municipio	106.442
Total Girardot	<b>407.109</b>	No Urbana: Bella Vista	<u>8.067</u>
		Total Sucre	<u>114.509</u>

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Censo 2011

**El Municipio Santiago Mariño (Turmero)**, está conformado por cinco (5) Parroquias, tal como se muestra en el cuadro No. 13, las estructuras de sus instalaciones físicas, no fueron concebidas en función al crecimiento del municipio lo que ha originado que sus oficinas se encuentren dispersas en diferentes lugares a sus alrededores, se observa por ejemplo, desde hace algunos años las Oficinas de Catastro en carpas en los patios de la Alcaldía, lo cual dificulta en parte la prestación de un servicio adecuado, ya que la misma se encuentra en proceso de remodelación.

**El Municipio Sucre (Cagua)**, está conformado por dos (2) parroquias, tal como se muestra en el cuadro No. 13. De los municipios sujetos a esta investigación este es el único que se encuentra en manos de la oposición política. Sus instalaciones son muy antiguas, observándose hacinamiento en las oficinas, lo que dificulta en parte prestar un buen servicio a la comunidad.

## CUADRO No. 14

### HOGARES POR TIPO DE NECESIDAD BÁSICA INSATISFECHA SEGÚN MUNICIPIOS, CENSO 2011

MUNICIPIOS	Hogares con niños que no asisten a la escuela	Hogares en Hacinamiento crítico	Hogares en viviendas inadecuadas	Hogares en viviendas sin servicios básicos	Hogares con alta dependencia económica
Girardot	918	8.254	5.190	1.913	1.597
Santiago Mariño	505	4.709	4.417	2.641	806
Sucre	250	2.098	1.142	1.425	403

Fuente: Instituto Nacional de Estadísticas Censo 2011

Asumir estos desafíos con base a las nuevas herramientas de la gestión pública, es la responsabilidad social que enfrentan los servidores públicos, mirando la gestión que realizan los funcionarios como una gerencia social. Se trata de una visión de la responsabilidad social, desde el ángulo de la gestión pública para satisfacer las necesidades de la comunidad, quienes desean una mejor calidad de vida y una sociedad más justa. En otras palabras, las instrucciones y lineamientos impartidos a los funcionarios en materia de responsabilidad como servidores públicos, en disposiciones legales como El Código de Conducta de los Servidores Públicos, según Gaceta Oficial No. 36.496, de fecha 15 de julio de 1998, no puede ser letra muerta. No obstante, existe la intencionalidad de ponerlas en práctica, en algunos casos por vocación de servicio y en otras por obligación, factores que están influenciados, por la cultura, la moral y la ética. Sin dejar a un lado los aspectos relacionados con la actividad político- partidista.

En este orden de ideas se pregunta al Ing. Pedro Vivas, Director General de la Alcaldía del Municipio Girardot ¿Cómo asume el municipio la Responsabilidad Social para satisfacer las necesidades de la comunidad?

Este responde: “El funcionario público como gerente, se diferencia del sector privado, en virtud de que este debe cumplir responsabilidades en función a su cargo” Al respecto cabe destacar que al Director General le corresponde una altísima responsabilidad porque de él depende todo el tren ejecutivo de la Alcaldía y es el ejecutor de las decisiones que se tomen por parte del Alcalde y del Concejo Municipal. Por ello más adelante señala:

Pero ¿Cómo determino yo la Responsabilidad Social en términos de qué? Si por ejemplo no tengo unos indicadores de gestión que me digan a mí, no solamente el mínimo de la Dirección si no en cada trabajador, entonces un gerente que tenga bajo su cargo 150 trabajadores pero que realmente no tenga un elemento científico para medir la gestión de cada trabajador es muy difícil, porque finalmente la gestión se mide porque vengas a trabajar. Un buen trabajador es la persona que viene todos los días que llega a las ocho y se va a las cuatro y bueno está muy demostrado que tú puedes venir todos los días cumplir tu horario y no ser eficiente y más allá de eso, al no tener claro unos indicadores de gestión para medir la efectividad de un funcionario o no, por supuesto que también esos indicadores de gestión me permiten al no tenerlo, que es un poco difícil proyectar el logro de meta, proyectar el logro de los objetivos planteados en ese Plan Operativo Anual (POA), entonces hay que ir mucho a “empuja, empuja, empuja hasta que salga” tratando de medio hacer una Gerencia por Objetivos pero que eso es delicado porque tú puedes trabajar una Gerencia por Objetivos si tienes claro los indicadores de gestión que te permiten definir un término, en tiempo, pero si tú vas simplemente al logro del objetivo, pero no tienes indicadores que te permitan definir el tiempo, puedes pasar un año planteándote lograr un objetivo, que de repente habiéndolo organizado lo haces en dos meses.

En su discurso, Vivas hace referencia al esfuerzo que hacen los funcionarios de la alcaldía por cumplir con sus responsabilidades haciendo

mención a herramientas gerenciales, como la importancia de aplicar indicadores de gestión. Asimismo, se refiere al funcionario como gerente, destacando el cumplimiento de sus objetivos y los planes presupuestarios contenidos en el POA, aspectos que serán ampliados al tratar el tema de la gerencia estratégica a nivel municipal. No obstante, considera que es necesario buscar las formas de lograr la mayor eficiencia en la gestión. En ese sentido, Vivas coincide con el autor, en lo que se ha venido planteando en capítulos anteriores, acerca de la responsabilidad del funcionario en el cumplimiento de sus funciones con eficiencia y eficacia al hacer referencia a la gobernanza y su aplicación a los gobiernos locales. Al preguntarle a su par el Licdo. Arnaldo Rodríguez Director General de la Alcaldía del Municipio Mariño, este respondió:

La ciudadana alcaldesa para mi concepto, es una de las mujeres que tiene mejor dominio de lo que es la responsabilidad social y con las ayudas permanentes de la comunidad, de gente que en realidad requiere de ese servicio, se crea incluso la Dirección de Desarrollo Social, que está al frente la Sra. Claribel Lugo y montada en todos los operativos muchas veces en las partes de emergencia que se han presentado en el municipio, ha habido capacidad de respuesta, incluso el aporte de la Alcaldesa a los Consejos Comunales.

Por su parte, el Lcdo. Luis Rodríguez, Director General de la Alcaldía del Municipio Sucre, al preguntarle sobre el tema de la Responsabilidad Social respondió: “A través de Los Consejos Locales Planificación, se crean Comisiones permanentes que son los que a partir del segundo semestre de cada año, celebran reuniones, con la finalidad de coordinar las necesidades que tengan las comunidades, a través de sus Consejos Comunales.” En ambos casos se observa que el factor de coincidencia son los Consejos

Comunales como intermediarios para atender las necesidades de servicios, problemas de las comunidades y su enlace con los Consejos Locales de Planificación como vía para canalizar los recursos y la construcción de las obras que son requeridas, para ello, es necesario actuar con eficiencia como bien lo señala el Ing. Vivas, “es necesario ser eficiente”.

Adicionalmente, cabe destacar que es una obligación del funcionario desempeñarse con eficiencia, porque así lo estipulan las leyes venezolanas, como por ejemplo: lo dispuesto en la exposición de motivos de Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)

Es así, que se concibe el presente Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública, con el objeto de actualizar y transformar el ordenamiento que regula la Administración Pública, y a fin de que ésta oriente su actuación al servicio de las personas, en atención a los principios de legalidad, economía, celeridad, simplicidad, rendición de cuentas, eficiencia, eficacia, proporcionalidad, oportunidad, objetividad, imparcialidad, participación, honestidad, accesibilidad, uniformidad, modernidad, transparencia, buena fe, paralelismo de la forma y responsabilidad.

El Municipio Girardot, dispone de una Oficina para la Atención al Ciudadano. Cuyas funciones están definidas en el portal Web de la Alcaldía, en el cual se expresa que la misma “está concebida para que los usuarios y usuarias puedan acceder fácilmente a la información actualizada sobre la organización, la identificación de las autoridades y los funcionarios al servicio de la comunidad maracayera y a todos aquellos beneficios de la gestión del alcalde”. Esta Oficina, no está incluida en el organigrama tal como se observa en el Gráfico No. 10, pero reporta directamente al Despacho del Alcalde, de igual modo se muestra en la página Web, según se observa en el

gráfico No.11, que su misión es la siguiente:

Informar, orientar y dirigir los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas sobre los servicios y trámites prestados por la alcaldía del Municipio Girardot y sus entes descentralizados. A través de esta oficina buscamos la participación protagónica de la ciudadanía, al priorizar las solicitudes y respuestas oportunas de los casos planteados.

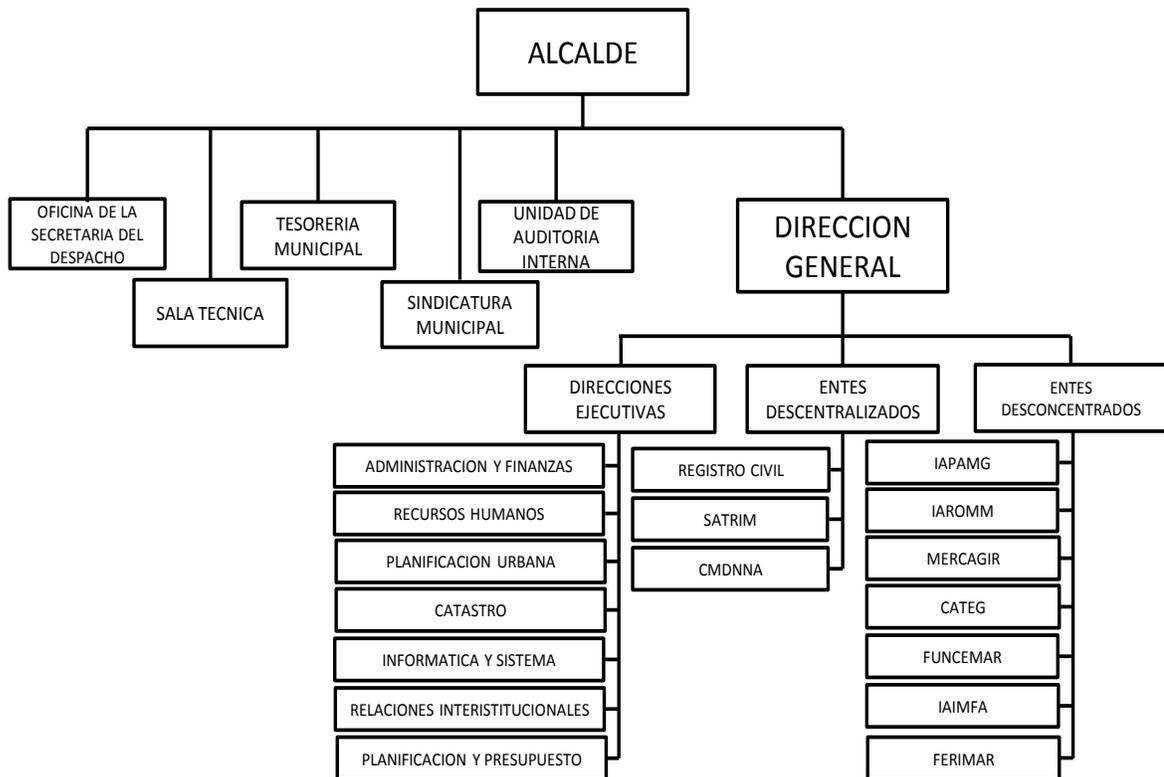
Por ello, con el objeto de conocer las actividades de esta oficina se entrevistó al jefe de la oficina Sr. Ángel Sánchez, quien manifestó:

esta Oficina tiene un apéndice que tiene que ver con la atención a proyectos e inquietudes de colectivos de base, llámese Consejos Comunales, ONG, Organizaciones Civiles, Fundaciones, Instituciones Públicas y Privadas, etc. Estas en si misma aglutinan expresiones de colectivos que son planteadas aquí e inmediatamente son llevadas al despacho del Alcalde.

Esta información confirma lo expuesto en la Ley Orgánica de Administración Pública, con relación al servicio y la atención que se debe dar a los ciudadanos. Sin embargo, cabe mencionar que el portal Web de alcaldía, tal como se muestra en el Gráfico No. 11, no dispone de un enlace que permita a la comunidad presentar sus reclamos o solicitudes, vía internet, ésta funciona fundamentalmente para trámites de contribuyentes, pero si disponen de otros medios para mantener informada a la comunidad como lo menciona Sánchez: “Estamos hablando de un promedio de atención de 12.000 personas trimestralmente, además tenemos una línea telefónica: 0800-ALCLADE; Twitter: @amigosdemaracay; facebook: Maracaysocial; la Página Web: [www.alcaldiagirardot.gob.ve](http://www.alcaldiagirardot.gob.ve) y la emisora de radio: Girardot 96.1”, cabe destacar que la ley Orgánica de Administración Pública en su exposición de motivos, destaca lo siguiente:

A tal efecto, se establece que la administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y a la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social, debiendo asegurar a todas las personas la efectividad de sus derechos cuando se relacionen con ella. Además, tendrá entre sus objetivos la continua mejora de los procedimientos, servicios y prestaciones públicas, para con ello cumplir el mandato constitucional.

**GRÁFICO No.10**  
**ALCALDÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT**  
**ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL**



Fuente: Página Web: [www.alcaldiagirardot.gob.ve](http://www.alcaldiagirardot.gob.ve)

Ese carácter social, al cual se hace referencia es lo que distingue al funcionario, de la gerencia en el sector privado, ya que en el sector público se habla de una gerencia social al servicio de la gente. Tal como lo menciona el autor, en el aparte 3.2 del Capítulo III, el ámbito social incluye a todos los grupos de interés o stakeholder como: las organizaciones vecinales y consejos comunales entre otros, sin menoscabo de preferencias políticas o de cualquier otro orden, derechos también consagrados en la CRBV, en su artículo 2:

Venezuela se constituye en un Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, que propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político.

En la cita anterior se observa, que desde la Carta Magna, ya se inserta el término de la responsabilidad social, como un mandato a cumplir por parte de los servidores públicos y así lo expresa Sánchez en sus comentarios: “En nuestra oficina le estamos dando impulso a lo que es la nueva cultura del trabajo. Tiene que ver con los procesos de transformación y revolución, y como servidores públicos debemos cumplir también con la Ley Orgánica de Simplificación de Trámites Administrativos”

## GRÁFICO NO.11

### Alcaldía del Municipio Girardot – Oficina de Atención al Ciudadano



#### Atencion al Ciudadano

Detalles



La Oficina de Atención al Ciudadana esta concebida para que los usuarios y usuarias puedan acceder fácilmente a la información actualizada sobre la organización, la identificación de las autoridades y los funcionarios al servicio de la comunidad Maracayera y todas aquellos beneficios de la gestión del alcalde.

#### Misión

Informar, orientar y dirigir los requerimientos de los ciudadanos y ciudadanas sobre los servicios y trámites prestados por la alcaldía del Municipio Girardot y sus entes descentralizados. A través de esta oficina buscamos la participación protagónica de la ciudadanía, al priorizar las solicitudes y respuesta oportunas de los casos planteados.

#### Como lo hacemos

Nuestros principios responden a un sistema de servicio abierto, justo, respetuoso y participativo, dirigido a nuestros usuarios a quienes les brindamos una atención de primera calidad.

#### Funciones

Recepción de correspondencia dirigida al ciudadano alcalde y de mas entes municipales.

#### Fuente: Portal Web Alcaldía de Girardot

En el Municipio Mariño, se observa en su estructura organizativa que la unidad de Atención al Ciudadano está dependiendo de la Dirección de Administración y Finanzas (Véase Gráfico No. 12) y ésta tiene a un supervisor de un grupo de trabajo que atiende en la recepción de la Alcaldía a las personas que acuden a plantear algún requerimiento, ayuda o solicitud de información. En ésta ocasión el entrevistado, señor Alfredo Gallardo, manifiesta:

Toda persona que viene a nuestras oficinas, viene con un problema y un planteamiento diferente, bien sea por la problemática relacionada con un servicio o el pago de

sus impuestos, luego desde esta oficina se conduce al ciudadano o se le indica la oficina que le corresponde o le compete el asunto, bien sea para formular una denuncia, solicitar una ayuda. También se le informa a los ciudadanos que requieren asesoría técnica en alguna materia, para eso es esta oficina de atención al ciudadano, por ejemplo a los Consejos Comunales, los casos de los servicios de agua, seguridad, vialidad, etc. Siempre se ponen en contacto con la unidad que le corresponde.

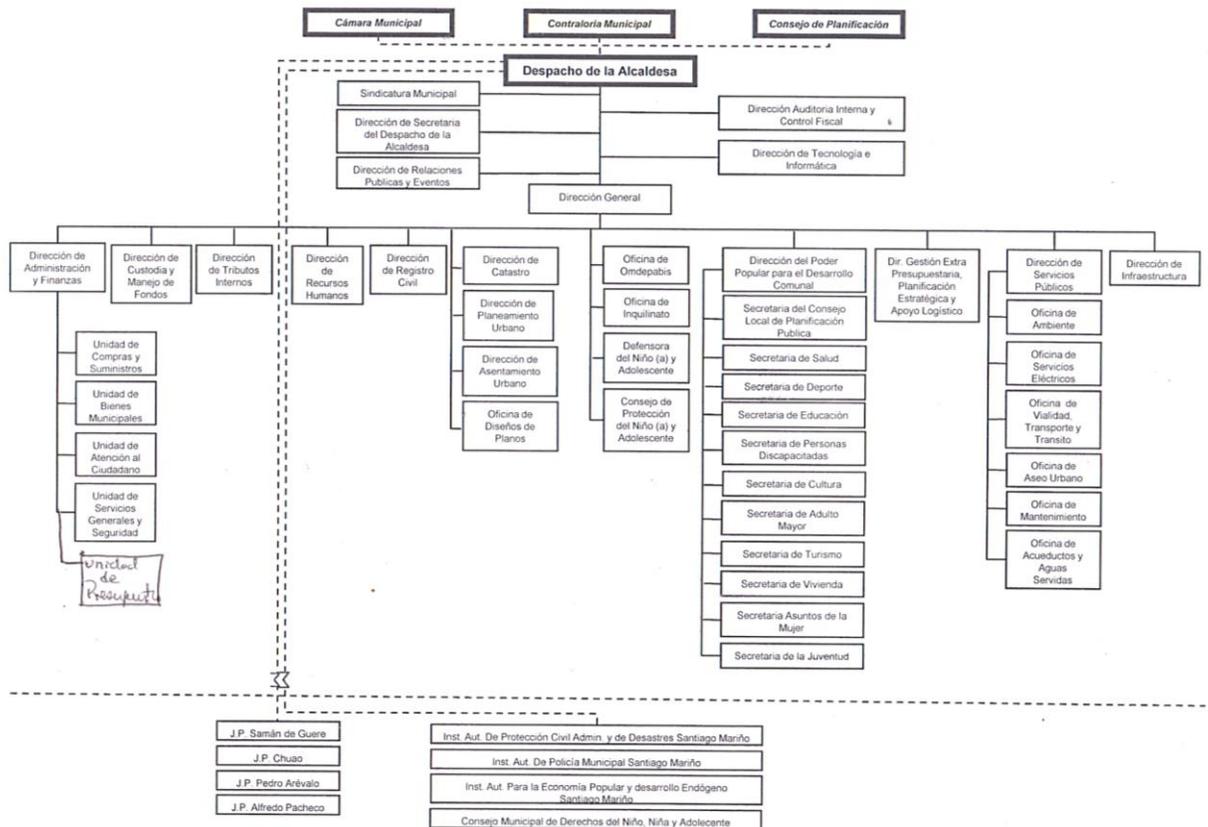
Por su parte, el Lcdo. Luis Rodríguez, Director Ejecutivo de la Alcaldía del Municipio Sucre, informa que la alcaldía tiene en su estructura un cargo de Coordinación de Relaciones Interinstitucionales (Véase Gráfico No.13). Quien viene a fungir como enlace en los asuntos de Atención al Ciudadano, esta información se corrobora con la Gaceta Municipal No. 269 Extraordinaria, donde el Concejo Municipal del Municipio Sucre sanciona la reforma parcial de la Ordenanza sobre el Régimen Organizativo y Funcional del Poder Ejecutivo Municipal del Municipio Sucre del Estado Aragua.

En la referida Ordenanza, se hace un detalle pormenorizado de las estructuras y funciones de los cargos, y efectivamente no dispone en la estructura de una Oficina de Atención al Ciudadano como tal, por lo tanto se entrevista a Arístides Monagas quien es Ingeniero en Sistemas y manifiesta lo siguiente:

Esta es una dependencia que valga la redundancia, va a depender mucho de las características y las cualidades de quien esté aquí fungiendo como representante de esta Unidad, va a depender mucho de cuanto quieres tu relacionarte o no, o sea, no hay una especificidad inclusive dentro del cargo, tú vas a buscar en la especificación de cargo y no tiene funciones definidas y eso es una carencia importante, sin embargo ¿cómo valoro yo mi función de cara a la sociedad?, de cara a las acciones que se puedan

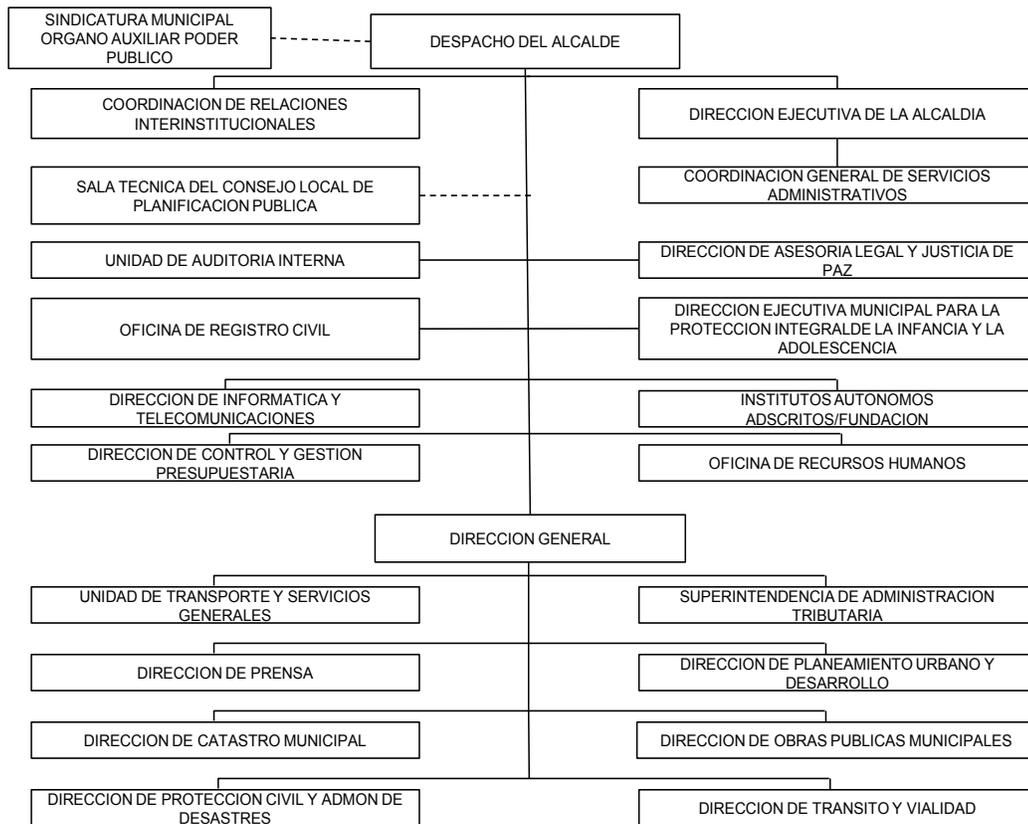
emprender para el mejoramiento del municipio, yo entiendo al municipio, como la integridad y la integración de un todo, donde ese todo estamos incluidos los ciudadanos lógicamente, los empresarios, los trabajadores, la gente que hace actividad pública y la gente que hace incluso actividad política y desde ese punto de vista yo enfoco la función de esta comunicación de la alcaldía dedicada no solo al tema de la relación ciudadana, sino al tema de problemas sensibles que tú has nombrado, y todos debemos aportar en función de eso, esa es mi visión.

**Gráfico No. 12**  
**ORGANIGRAMA MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO**



## GRÁFICO No. 13

### ALCALDÍA DEL MUNICIPIO SUCRE ESTADO ARAGUA ORGANIGRAMA ESTRUCTURAL



**Fuente: Alcaldía del Municipio Sucre**

En este sentido, entramos a considerar a estos servidores públicos, en función a la actividad que realizan y no a la denominación del cargo, propiamente dicha, ya que ésta varía de acuerdo al municipio y el nivel de competencia que estos tienen.

Al respecto, vale la pena mencionar a Torres (2011) quien acota: “La estructura organizativa de una alcaldía es diversa y distinta una de otra; motivado a que cada municipio tiene sus propias características, por lo tanto

no se puede ofrecer una estructura suficiente y eficiente para todos...”. En el caso de Gallardo y Monagas se observa que en ellos predomina su vocación de servicio, independientemente del rango o posición que tengan en su estructura organizativa.

Por otra parte, la relación vinculante con otras unidades quienes tienen la labor de tramitar los requerimientos de sus necesidades, solicitudes de proyectos o cualquiera carencia de los servicios básico de agua, aseo, vialidad entre otras. Razones que motivan la inclusión de la labor que realizan la Sala Técnica y el Consejo Local de Planificación. Por lo tanto, para un mejor entendimiento de la relación con otras unidades organizativas, se presenta en el Gráfico No. 10, el organigrama de las unidades del Municipio Girardot, y se pregunta al Director de Planificación y Presupuestos de dicha Alcaldía, Sociólogo José Marcano ¿Cómo asume el municipio la responsabilidad social para satisfacer las necesidades de la comunidad? ¿Cómo hacen ustedes para recoger la información y poderlo plasmar en el presupuesto? Obteniendo como respuesta lo siguiente:

Hay dos modalidades: a través de la Sala Técnica y del Consejo Local de Planificación Pública, nosotros en el mes de septiembre y octubre manejamos el presupuesto participativo, que es a través de un banco de ideas y un banco de necesidades que se elabora en la Sala Técnica y el Consejo Local de Planificación Pública. En cada comunidad y parroquia se reúnen los Consejos Comunales debidamente organizados y legalizados, de tal manera que ellos dentro de ese banco de necesidades arrojen sus carencias fundamentales.

Lo referente al presupuesto y el Consejo Local de Planificación Pública, fue tratado por el autor en el aparte 4.1 al hacer referencia a la

planificación estratégica y su aplicación en los gobiernos locales, el cual será nuevamente tratado en el aparte 5.4 de este Capítulo.

No obstante, es importante hacer notar el impacto que tiene en la responsabilidad social y en la gestión municipal, el presupuesto participativo. Tal como se ha mencionado con anterioridad, el gobierno local (municipal) es el que está más cerca de los ciudadanos, lo que le permite conocer la realidad de cada sector y resolver sus necesidades atendiendo a las políticas públicas. Cabe destacar que lo relativo al presupuesto participativo, está contemplado en el artículo 269 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2010), siendo esta una de las formas de contribuir en el diseño de las políticas públicas y en la satisfacción de las necesidades de la comunidad, en el mismo se expresa lo siguiente:

El presupuesto participativo es el resultado de la utilización de los procesos mediante los cuales los ciudadanos y ciudadanas del Municipio proponen, deliberan y deciden en la formulación, ejecución, control y evaluación del presupuesto de inversión anual municipal. Todo ello con el propósito de materializarlo en proyectos que permitan el desarrollo del Municipio, atendiendo a las necesidades y propuestas de las comunidades y sus organizaciones en el Consejo Local de Planificación Pública.

En ese orden de ideas, se pregunta al Licdo. Carlos Frech, Director de Control y Gestión Presupuestaria de la Alcaldía del Municipio Sucre, sobre la participación del ciudadano y los Consejos Comunales en el presupuesto participativo:

Lo hacen a través del Consejo Local de Planificación, eso lo establece la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública Municipal. La estructuración del

plan de inversiones recae en ellos. Ellos se reúnen, cada uno de los Consejos Comunales que están dentro del territorio del municipio y empiezan de acuerdo a la cantidad de recursos a presentar una serie de necesidades, esas necesidades ellos la priorizan, se le da en el caso nuestro, cuatro obras importantes de manera que ellos la jerarquicen, pero como es por zona la ley establece ahora que es por zona territorialmente, incluyen en una zona, por decir en la zona 1 hay un grupo de comunidades con diferentes Consejos Comunales, cada quien hace sus planteamientos y de acuerdo al resumen se van priorizando lo que ellos mismos han planteado, luego viene el representante del bloque y lo presentan en el Consejo Local de Planificación para discutirlo con todos los voceros. Cada zona tiene un vocero principal que es el que participa conjuntamente con otros miembros que establece la Ley en la que participa el Alcalde, los concejales como miembros natos y sectores representativos de la comunidad y de las fuerzas vivas del municipio que establece la Ley.

De igual forma, se pregunta a la Lcda. María Alejandra Rojas jefe de Presupuesto de la Alcaldía del Municipio Mariño, sobre las actividades de su unidad y su relación con la comunidad, a lo que ella responde: “como se sabe, por el presupuesto pasa todo, es decir todos los gastos que se efectúen tratando de satisfacer las necesidades de las personas que solicitan a través de misiones, consejos comunales, claro tratando siempre de buscar si existe la disponibilidad presupuestaria”.

Al respecto, es importante destacar que la estructura organizativa de los municipios contempla una Unidad relacionada con el Consejo de Planificación, en algunas circunstancias fusionada con la Sala Técnica que se ocupan de coordinar los proyectos presentado por las comunidades, todo ello de acuerdo a lo estipulado en la Reforma a la Ley de los Consejos

Locales de Planificación Pública Municipal (2010), el cual contempla en su artículo primero:

La presente Ley tiene por objeto regular la organización y funcionamiento de los Consejos Locales de Planificación Pública y su relación con las instancias del Poder Popular, para garantizar la tutela efectiva del derecho constitucional a la participación libre y democrática en la toma de decisiones en todo el ámbito municipal, para la construcción de la sociedad socialista democrática, de igualdad, equidad y justicia social.

Asimismo, cabe mencionar que esta ley está en relación directa con la Corporación de Desarrollo de la Región Central (CORPOCENTRO), tal como se observa en su página Web, el cual coordina conjuntamente el Fondo de Compensación Interterritorial, cuya finalidad es el financiamiento de inversiones públicas para promover el desarrollo equilibrado de las regiones, la cooperación y complementación de las políticas e iniciativas de progreso de las distintas entidades, en concordancia con lo establecido en la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno (2010), en su artículo No. 2

El Consejo Federal de Gobierno es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los Estados y municipios. En consecuencia, el Consejo Federal de Gobierno establece los lineamientos que se aplican a los procesos de transferencia de las competencias y atribuciones de las entidades territoriales, hacia las organizaciones de base del Poder Popular.

De lo anteriormente expuesto, se desprende que existe un complejo proceso en el manejo de los recursos públicos, donde existen recursos

propios de los municipios y otros tramitados por transferencia del poder central, para atender las necesidades de las comunidades, cuyos aspectos relacionados con la planificación serán tratados, más adelante en punto 5.4 relativo a las estrategias a nivel municipal.

Lo que sí está claro hasta ahora, es que el Alcalde o Alcaldesa tienen la responsabilidad de formular el plan de desarrollo municipal, en coordinación con el Consejo Local de Planificación, para ello, deben promover la participación organizada de la población.

No obstante, existen muchas necesidades insatisfechas, que se manifiestan en las calamidades que sufren las comunidades por la carencia de agua, recolección de la basura, seguridad y vialidad, entre otras, tal como lo aclara el Alcalde del Municipio Girardot Pedro Bastidas, Diario El siglo (2013). En cuanto al tema de recolección de desechos sólidos acota: “Diseñamos un plan donde dividimos a la ciudad en zonas norte y sur, divididas por la avenida Constitución, por lo que tenemos tres días para cada una mejorando el servicio en las comunidades”. Al respecto cabe mencionar que una de las quejas más notorias en el municipio es el problema de “la basura”, al cual hace mención el Alcalde, que en la solución deben participar la comunidad, ya que deben tener conciencia ciudadana, sobre todo en la reclasificación de los desechos, señala igualmente lo siguiente:

En el caso del seguimiento de las rutas y el cumplimiento con las comunidades hemos activado una sala situacional donde actualmente se orienta a los vecinos sobre los días que le corresponde a su sector, se reciben llamadas de denuncias sobre fallas en el servicio, alteración de rutas, cobro ilegal por parte del personal o cualquier elemento que altere este servicio.

También, vale la pena resaltar la publicación del diario el Siglo (10/03/2013), donde se menciona en un reportaje todo lo relativo a la “planta de reciclaje de Maracay” un proyecto que ya está en marcha cuyo objetivo es transformar los desechos sólidos en energía y bitumen para asfalto.

Asimismo, el diario el Siglo (07/06/2013) hace mención al grave problema de la basura y aguas servidas en la ciudad de Cagua, donde la vocera principal del Consejo Comunal del sector uno, Nelly Villamizar señaló que están sumergidos en distintas problemáticas, considerando las más grave, las condiciones de las aguas servidas. En ese sentido, Villamizar fue crítica, al referirse a los “cientos de oficios, cartas y solicitudes que han introducido ante el ayuntamiento local y el Instituto Autónomo de Mantenimiento Ambiental IAMA, de quienes no han recibido ninguna atención”.

Por otro lado, de cara a ese complejo proceso de participación ciudadana, el diseño de políticas públicas y el manejo de inmensas sumas de dinero, está la ética del funcionario en el desempeño de sus actividades y en ese orden de ideas, se pregunta al Sr. Ángel Sánchez de la Alcaldía de Girardot ¿Cómo percibe la ética del funcionario, en cuanto al cumplimiento de la labor desarrollada en su trabajo como servidor público?

Dentro de las instituciones el problema de la corrupción viene siendo un fenómeno que tergiversa los objetivos de lo público, pero este se ha minimizado, porque se han generado mecanismos tecnológicos, que aportan mayor credibilidad a los procesos que demandan los ciudadanos y ciudadanas hacia la municipalidad. También se han creado dentro de la actividad del funcionario una serie de contradicciones, porque lo que antes se hacía por convicción, ahora lo tienes que hacer, porque el sistema te lo exige que lo debes hacer

de la manera correcta, en condiciones óptimas y por supuesto ofreciendo el rostro, la imagen y los objetivos que emanan del Alcalde.

Al respecto, se observa que existe por parte de los funcionarios la intención de establecer controles para evitar que ocurran hechos reñidos con la ética, sobre todo cuando se mencionan los aspectos de la tecnología de la información como vía para la agilización de los procesos. De igual modo, tal como lo menciona el Director General de la Alcaldía de Santiago Mariño, el Licdo. Rodríguez, es importante considerar otros aspectos como, la motivación al personal, la formación y el adiestramiento, agregando:

Yo determino al funcionario como el principal activo que tiene el municipio como tal, y eso lo he transmitido y lo he resaltado dentro de mi gestión como Director General, para mí es la pieza más importante. Un baluarte, me encontré mucha desmotivación a nivel de los funcionarios porque los sueldos y salarios no son los más óptimos ni competitivos con la empresa privada, si fue mi función ir abordándolos a cada uno de ellos por medio de las famosas mesas de trabajo, incentivándolo, motivándolo. Empecé haciendo cursos de formación y adiestramiento a manera de que ellos fueran realzando lo que es la ética de cada uno de ellos. Hoy en día, me atrevo a decir que en el 90% de los funcionarios que aquí tenemos son funcionarios que tienen capacitación e interés en hacer las cosas bien hechas.

Con respecto a las Alcaldías de Girardot y Santiago Mariño, vale la pena resaltar que son afectas al oficialismo, es decir, sus Alcaldes corresponden al Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV), mientras que el Alcalde del Municipio Sucre es de un partido de oposición al Gobierno Nacional, este es un factor importante a considerar en la gestión municipal,

ya que la política forma parte indiscutible en la gestión pública y en ese aspecto, el Licdo. Luis Rodríguez Director Ejecutivo de la Alcaldía de Sucre acota lo siguiente:

Yo veo el asunto de la ética con bastante debilidad, la ética del funcionario público que nosotros tenemos acá, que es una alcaldía de oposición al gobierno nacional y la mayoría los funcionarios, que son más del sesenta por ciento, no son funcionarios con la mera visión ideal de este gobierno del actual Alcalde, si no del oficialismo, eso hace que en muchas oportunidades, ya sea un hecho público y notorio, que los funcionarios actúen de manera distinta a los procedimientos o como deberían actuar según sus funciones.

Rodríguez, toca aspectos que han sido mencionados con anterioridad al hacer referencia a los valores y la ética, ya que no se puede poner por encima los intereses particulares y políticos, a los verdaderos fines de la función pública. En este sentido, no debería existir sesgo alguno en la atención que se le debe prestar al ciudadano, independientemente de su afinidad política. Esta situación se ha podido observar, en otras instituciones del Estado Aragua como CORPOCENTRO, Instalaciones donde funciona la sede de la Comisión Presidencial del Poder Popular, como centro de acopio de los proyectos presentados por los Consejos Comunales en conexión con sus respectivos Municipios, allí se muestra abiertamente la propaganda política hacia el partido de turno en sus instalaciones, lo que pudiera afectar, la atención que se debe prestar al ciudadano, o el caso señalado anteriormente en la Alcaldía Santiago Mariño, donde la información que se trasmite a la comunidad se realiza a través de un blog de la Alcaldesa, en el cual se muestra claramente que el mismo se vincula con el PSUV. En la medida en que se imponga el activismo político en la función pública no puede existir eficiencia administrativa y se restringe las libertades públicas, tal como acota Brewer – Carías (1983)

Cuando hablamos del Estado de Libertades en el mundo contemporáneo, al contrario, se destaca su contenido material de libertades económicas y sociales, además de las políticas e individuales. El Estado Democrático y Social de Derecho, en esta forma, es la vía para la realización de la libertades y no el ente al cual se le oponen las libertades; y su misión es, por sobre todo, y con base en los principios de respeto a la dignidad humana, hacer posibles y efectivas las libertades públicas.(p.63)

En la nueva gestión pública, se requiere actuar con responsabilidad social apegados también a la ética, valores y principios. Es por ello, que en esta investigación se ha venido planteando una ruptura de paradigmas, dejando atrás las tradicionales prácticas burocráticas, para avanzar en los cambios hacia una gestión pública que se focalice más en la atención al ciudadano y en la solución de los problemas de la comunidad, que en individualidades, aspectos teleológicos que deben estar arraigados en la cultura del funcionario, ya que la gerencia pública constituye una gerencia social, que está al servicio de la gente. Al respecto Peraza (2012) comenta lo siguiente:

La Administración Pública en el país requiere modernizarse y segregar la intromisión política en los asuntos del Estado, tomando los principios y teorías fundamentales de la administración para ser aplicados en la búsqueda de una gestión eficaz y eficiente que contribuya al desarrollo sustentable y mejores resultados prestando un mejor servicio a la comunidad. (p.128)

Al respecto, cabe destacar que la actividad del funcionario está vinculada a los aspectos sociales y prestación de servicio a la comunidad, lo cual lleva implícito propósitos axiológicos, relacionados con su conducta

frente a determinadas circunstancias. No obstante, también tiene la obligación de cumplir con los valores y la ética, por estar contemplados legalmente en el Código de Ética para el Funcionario Público (1997) y Ley del Estatuto de la Función Pública (2002). Por lo antes expuesto, en la cotidianidad del funcionario se mezclan aspectos de ética y valores institucionales, con los propios de cada individuo, el cual por ser su actividad pública está expuesto a ellos. De igual modo, en la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) se menciona los principios y bases del funcionamiento y organización de la administración pública, señalando específicamente en el artículo 5, lo siguiente: “La Administración Pública está al servicio de las personas, y su actuación estará dirigida a la atención de sus requerimientos y la satisfacción de sus necesidades, brindando especial atención a las de carácter social.” Estos aspectos, son ratificados por Claros (Ob.cit) al refriese a la ética que debe observar el servidor público en el desempeño de sus funciones:

Función Pública es toda actividad temporal o permanente, remunerada u honoraria, realizada por una persona en nombre o al servicio de las entidades de la Administración Pública, en cualquiera de sus niveles jerárquicos. Ahora bien, todo funcionario o servidor público debe desempeñar su delicada labor bajo la observancia de valores, principios y deberes que garanticen el profesionalismo y la eficacia en el ejercicio de dicha función. (p.275)

Otro de los aspectos que se han venido planteando en el ámbito de la responsabilidad social, es el referente a la rendición de cuentas por parte de los funcionarios al servicio de los gobiernos locales, aspectos que fueron también comentados en el punto 3.5 del Capítulo III. En ese sentido se pregunta a la Lcda. Maciel Medina, Dirección de Administración Alcaldía de Girardot ¿Cree usted que hay transparencia en la información y rendición de

cuentas oportunas por parte de la Alcaldía?, ¿es efectiva esa información? responde: “Si, nosotros presentamos lo que es el Informe Trimestral y después el Informe Anual que lo presenta el Alcalde a mediados de Febrero a la Cámara Municipal”.

La misma pregunta formulada a la Lcda. Irma Moreno Directora de Administración y Finanzas de la Alcaldía de Santiago Mariño, responde: “Aquí hacemos un equipo de trabajo, para elaborar el informe y lo hacemos conjuntamente, al final presentamos un informe de gestión que se incorpora a la rendición de cuentas”. De igual manera aclara que no existe un informe automatizado de toda la gestión que sea publicado en la página Web de la Alcaldía y cada unidad es responsable de preparar su informe de gestión, más adelante complementa:

Ese informe de gestión como tal, es la rendición de cuentas. Es el resultado de toda la parte del plan operativo. Nosotros hacemos un plan operativo ese plan lo comparamos con el informe de gestión de cada unidad. ¿Qué es un plan operativo? Bueno es una proyección que nosotros hacemos, un ejemplo: en contabilidad se va a hacer diez conciliaciones, se va a hacer dos balances, entre otros. Eso es una propuesta que hace cada dirección, unas metas a trazar, unos objetivos. El informe de gestión es medir si esos objetivos fueron realizados en su totalidad.

Por su parte, el Lcdo. Luis Rodríguez Director Ejecutivo y encargado de la Coordinación de Servicio Administrativos de la Alcaldía del Municipio Sucre, responde lo siguiente: “Nosotros hacemos una rendición de cuentas a la Cámara, a través de la Contraloría Municipal y hacemos una rendición de cuentas directa ante el Consejo Federal de Gobierno y ante el Sistema Nacional de Contrataciones, que por ley hay que hacerlo.” Con relación a lo

planteado por los entrevistados, es importante destacar que la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2006) expresa en su artículo 5 lo siguiente:

Las autoridades del Municipio, de sus entes descentralizados y de las entidades locales deberán presentar informe sobre su gestión y rendir cuentas públicas, transparentes, periódicas y oportunas ante las comunidades de su jurisdicción.

A tales fines, garantizarán la información y convocatoria oportuna y los mecanismos de evaluación pertinentes, acerca de los recursos asignados, y los efectivamente dispuestos, con los resultados obtenidos.

Los aspectos relacionados con la rendición de cuentas, fueron tratados en el punto 3.5 del Capítulo III, al considerar esta y la transparencia de la información como pilares fundamentales en la lucha contra la corrupción. Siendo estos, uno de los fundamentos de ésta tesis, usar la tecnología de la información y la Web, para facilitar la divulgación de estos informes de gestión y rendir cuentas de manera completa, confiable, oportuna y transparente, cuyos detalles serán desarrollados más adelante en éste capítulo, al tratar los aspectos discursivos de los informantes clave.

En este sentido, de las respuestas obtenidas se desprende que no existe una uniformidad de criterios en cuanto a la rendición de cuentas y la manera como debe ser presentada, a pesar de que se establece claramente la obligación por parte del funcionario de cumplir con algunos criterios para su presentación, tal como lo señala la exposición de motivos de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008)

...debe destacarse que se incorpora como obligación de la Administración Pública el establecer sistemas que suministren a la población la más amplia, oportuna y veraz información sobre sus actividades, con el fin de

ejercer el control social sobre la gestión pública, y se prevé la posibilidad de que cualquier persona solicite a los órganos y entes de la Administración Pública la información que considere necesaria para el ejercicio del control social sobre la actividad de éstos de conformidad y con las excepciones establecidas en la legislación vigente.

En ese orden de ideas, se pregunta al Ing. Pedro Vivas: ¿cómo se divulga la información a la comunidad de tal manera que exista transparencia de la información y que los ciudadanos estén enterados de cómo se manejan los recursos? y en general conozcan sobre la gestión municipal, tomando en consideración que existe una comunidad organizada, como es el caso de los Consejos Comunales, quienes ejercen la Contraloría Social y requieren estar informados, al respecto responde lo siguiente:

La ley establece que debe ser un acto público y que debe tener presencia del pueblo por supuesto que en ese proceso se le presenta no solo a la Cámara Municipal, a la Contraloría y a la Sindicatura Municipal, también invitados especiales que ya están por añadir, al Pueblo, pero es el compilado realmente, ya que las Direcciones, no presentan esos informes con ese nivel de detalle, hay algunas Direcciones más operativas que otras, es decir cuando hablo de operatividad es que su accionar impacta más en la percepción de Gestión Pública por supuesto llevar el Mantenimiento Urbano es una de las Direcciones que constituye el musculo de Gestión, está la recolección de la basura, el mantenimiento de los espacios públicos y de alguna manera la percepción de la Gestión del Alcalde reposa mucho sobre ello, esos tipos de Direcciones si publican algún tipo de información pero es una información más general, o sea, no tiene ese rigor científico en términos sociales que pudiera o debería tener y normalmente se divulga no solo en la Página Web en primera instancia, sino por medios de comunicación, por otros instrumentos de divulgación de información pública allí

hay un poco de debilidad.

Para complementar la idea anterior referida al caso, se le formula las siguientes preguntas, Al Lcdo. Arnaldo Rodríguez (Turmero): ¿Cree usted que la transparencia y la rendición de cuenta en esta alcaldía es efectiva?, ¿De qué manera se informa a la comunidad sobre la ejecución de obras y la labor social del municipio? Recibiendo la siguiente respuesta:

Normalmente, existen los informes de gestión, ese es una de las partes en donde yo como Director en el año 2011 hice mucho énfasis, porque las cuentas claras y la transparencia siempre ha sido mi eslogan como profesional de la contaduría y es algo que en manos de la Contraloría Municipal, te puedo garantizar que permanentemente tú vas a ver al funcionario de la contraloría haciendo las revisiones e inspecciones a todos los movimientos, y en todos los actos de donaciones donde la alcaldía esté involucrada en un desembolso, está presente la contraloría, para garantizar el uso y manejo adecuado de los recursos.

De lo expresado anteriormente por los Directores de las Alcaldías, sujetas a esta investigación, con relación a la forma de presentación de los informes de gestión y rendición de cuentas, se desprende que no existe una clara determinación de la naturaleza, objetivos que se persiguen y la transparencia adecuada de la información.

Estas observaciones se corresponden con lo señalado en el punto 3.5. Capítulo III, de esta tesis, al hacer referencia a la rendición de cuentas y transparencia, sobre el Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal (ITA), donde las Alcaldías de Girardot y Santiago Mariño están muy alejadas, de los niveles de eficiencia en esos aspectos y la Alcaldía de Sucre – Cagua Estado Aragua, no aparece en los municipios estudiados.

No obstante, tal como quedó demostrado en la sección 3.6 del Capítulo III, las Contralorías Municipales han venido haciendo un gran esfuerzo a través de las Oficinas de Atención al Ciudadano, para difundir información relacionada con la Contraloría Social y la formación mediante cursos y talleres ofrecidos a los Consejos Comunales, contribuyendo de esta forma a establecer la bases de participación ciudadana y fomentar principios y valores. Razones que dan lugar para entrevistar a los Directores de las Oficinas de Atención al Ciudadano, dependientes de las Contralorías Municipales.

#### **5.2.1 Contralorías Municipales - Oficinas de Atención al Ciudadano.**

En el desarrollo de esta tesis, se ha venido planteando tanto la responsabilidad social por parte del Estado y los gobiernos locales, como por parte de los ciudadanos. Asimismo, la participación de los ciudadanos en los asuntos públicos y el control ciudadano, haciéndose referencia a todo el cuerpo de leyes que tratan sobre esta materia.

Por tal motivo, se consideró prudente obtener las opiniones de los Directores de las Oficinas de Atención al Ciudadano, vistas desde otro ángulo, es decir, que ésta oficina se convierte en una ventana abierta para formular las denuncias, que el común de la gente desee hacer, sin menoscabo de ninguna clase, salvo que se realice con la debida seriedad.

Asimismo, los Consejos Comunales reciben toda la asesoría necesaria para su funcionamiento, siendo las actividades de esta oficina distintas, a las realizadas por las Oficinas de Atención al Ciudadano, dependientes del equipo ejecutivo de la Alcaldía, cuya actividad consiste

básicamente en canalizar las solicitudes o planteamientos formulados por los ciudadanos, en asuntos de ayudas o necesidades de servicio, entre otras cosas.

En ese orden de ideas, se procede a preguntarle al Ing. Eliecer Arana, Director de la Oficina de Atención Ciudadana, de la Contraloría del Municipio Girardot ¿Cuál es la actividad que desarrolla esta oficina para llevar a cabo todos los objetivos que persigue con las comunidades y los Consejos Comunales? Acotando al respecto lo siguiente:

Fundamentalmente nuestra función está establecida por directrices que nos envía la Contraloría General de la República y está dirigida fundamentalmente a la formación y capacitación de la colectividad en general y puntualmente todo lo que tiene que ver con la organización y el control de los aportes que reciben los Consejos Comunales del municipio. Como bien puedes aquí visualizar nuestra misión y visión está bien establecida con sus objetivos generales. Dictamos cursos que lo determinamos de análisis y estudios, que la misma contraloría municipal realiza a través de los trabajos de auditoría que regularmente se hacen en los Consejos Comunales donde determinamos cuáles son sus debilidades más comunes y cuáles son sus fortalezas y en base a eso hacemos nuestro plan operativo anual donde hacemos hincapié en aquellos aspectos donde estamos convencidos de que es necesario darle mayor solidez a los Consejos Comunales para que su trabajo sea más eficaz y más eficiente.

Lo comentado por Arana, se corresponde con los planteamientos hechos por el autor en la sección 3.6 del Capítulo III, con relación al control social y las comunidades, vinculadas principalmente con los Consejos Comunales y la actividad que estos realizan, en el cual llama la atención lo expresado por

Arana, que una de las intenciones de los cursos y talleres de formación que se dictan es buscar la eficacia y eficiencia de los integrantes de estos Consejos Comunales. En consecuencia, esta labor redundará en una mejor gestión en el municipio. Entre los cursos y talleres que se dictan se pueden citar los siguientes:

- La Participación Ciudadana y Control Fiscal
- Rendición de Cuentas
- El Poder de la Contraloría Social
- Potestad Investigativa y Determinación de Responsabilidades
- Contabilidad Básica (4 módulos)
- Integración Humana y Solución de Conflictos
- Contrataciones Públicas en los Consejos Comunales
- Elaboración de Proyectos Comunitarios
- Evaluación y seguimiento de Proyectos Comunitarios.

Tomando en consideración lo que ya se ha venido planteando con relación a la participación ciudadana en materia de presupuesto, se pregunta ¿cuál es el aporte que ustedes les dan a los ciudadanos, con relación a esa participación?, obteniendo como respuesta lo siguiente:

Ah! bueno fijate, eso es lo que se denomina el presupuesto participativo, ahí entra a jugar un papel bien importante lo que es el Consejo Local de Planificación Pública, porque es el organismo que coordina lo que tiene que ver con el presupuesto participativo y con los consejos comunales, para llevar esa información al ente que es el encargado de aportar los recursos, ¿cómo lo hacen? Bueno, cada comunidad establece su prioridad en base a eso elaboran sus proyectos y esos proyectos en mayor o menor grado dependen de la importancia que puedan tener y el impacto que provoquen en la población o en la comunidad del sector, es al que se le va a dar mayor importancia para la ejecución del proyecto y se le da el aporte respectivo. La participación de la ciudadanía claro que hay quienes establecen sus prioridades,

determinan cuáles son las carencias y en base a eso se seleccionan esas prioridades, el organismo encargado de dar los aportes y en base a los proyectos presentados bajan los recursos a los Consejos Comunales.

Coinciden las apreciaciones del entrevistado con las expresadas por el autor en capítulos anteriores, al hacer referencia al presupuesto participativo y la participación de los Consejos Comunales en los proyectos, aspectos relevantes en las políticas públicas, todo ello en función a las leyes que regulan el proceso de presupuesto público y la planificación, como son: Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno; Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular; Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública; Ley de los Consejos Comunales; Ley Orgánica del Poder Público Municipal y Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público entre otras.

Al referirse a las políticas de inclusión social y el fortalecimiento de la eficacia administrativa, Dromi (Ob.cit) acota “El mayor desarrollo económico, la satisfacción de políticas de inclusión social y la inserción de la Ciudad en el mundo global fortalece la excelencia del gerenciamiento municipal”. Continuando con la entrevista, Arana agrega otros aspectos adicionales a la actividad de su Oficina, relacionados con la Contraloría Social:

La actividad de la Oficina está dividida en dos áreas, una en lo atinente a la recepción de las denuncias que son los reclamos y sugerencias de los ciudadanos y otra que va dirigida hacia la formación y capacitación de la comunidad, que eso es lo que nosotros básicamente estamos haciendo, nosotros acá estamos trabajando de esa forma siguiendo los lineamientos como igual los trabaja la Contraloría del Estado y otras Contralorías Municipales, que no sabemos si ya todas están adecuadas a esos lineamientos, nosotros podemos decir con firmeza que ya lo estamos haciendo tenemos la parte de recepción y atención de denuncias y la parte

de formación y capacitación a través de estos talleres, que mencionamos.

Los aspectos relacionados con la Contraloría Social, previstos en la Ley Orgánica de Contraloría Social (Ob.cit) prevé en su artículo 2° “La Contraloría Social, sobre la base del principio constitucional de la corresponsabilidad, es una función compartida entre las instancias del Poder Público y los ciudadanos, ciudadanas y las organizaciones del Poder Popular...” cuyos aspectos fueron tratado en capítulos anteriores. Esta tiene una importancia significativa en la vigilancia y control de la gestión realizada, no solamente por los Consejos Comunales sino también por el mismo municipio, de allí que se disponga de una sección en su página Web para presentar denuncias, el cual se muestra en el Gráfico No. 14.

También se pueden hacer contactos ON LINE, para cualquier información, asimismo está en las redes sociales para hacer esos contactos y denuncias vía Twitter: @CMEArGirardot, siendo estos uno de los aspectos que fundamentan ésta tesis, al relacionarse con el apoyo de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para una mayor eficiencia y eficacia de los gobiernos locales.

#### GRÁFICO NO. 14 CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO GIRARDOT OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO



The image shows a screenshot of a web browser displaying the 'Contacto Online' page of the Contraloría del Municipio Girardot. The browser's address bar shows 'ragua.gob.ve/index.php'. The page features a navigation menu with options: 'Inicio', 'Nuestra Institución', 'Ambito de Control', 'Atención al Ciudadano', 'Menú de Noticias', and 'Galería de Fotos'. The 'Atención al Ciudadano' section is active, showing a form with the following fields: 'Su nombre', 'Su dirección Email', and 'Asunto'. There is a checkbox for 'Enviar una copia de este mensaje a mi correo electrónico' and a 'Enviar' button. At the bottom, contact information is provided: 'Dirección: Urbanización la Floresta, Calle los Caobos, casa #12' and 'Teléfonos: (0243) 242.09.09, 02. Twitter: @CMEArGirardot'.

Fuente: Página Web contraloría Municipio Girardot

Lo expuesto anteriormente por Arana, es también compartido por la Oficina de Atención al Ciudadano del Municipio Santiago Mariño – Turmero a cargo de la Abog. Carmen Tortolero, a quien se hace la siguiente pregunta ¿Cuál es la actividad que desarrolla esta oficina para llevar a cabo todos los objetivos que persigue con las comunidades y los Consejos Comunales? Respondiendo: “Al momento de conformarse un Consejo Comunal, los representantes o las personas que lo conforman vienen para acá y nosotros le prestamos todo el apoyo y la asesoría para que realicen sus trámites”. ¿Se puede obtener esta información en una página Web?

Si también está en la Web de la Contraloría Municipal, allí tenemos una sección que es para la Atención al Ciudadano: [www.contraloriamarino.gob.ve](http://www.contraloriamarino.gob.ve) y si no pueden, vienen con todos los requisitos que son la cédula laminada, los números de cuentas bancarias, si tienen propiedades los títulos de esas propiedades de vehículos, casas y nosotros le prestamos la colaboración a pesar de que eso debería ser una declaración personal, pero muchas personas no tienen el conocimiento sobre los trámites y nosotros aquí le prestamos ese apoyo, de hecho vamos a hacer unas jornadas en las comunidades, para que los miembros de los Consejos Comunales que no lo haya formalizado todavía su registro, lo realicen. Hacemos jornadas de información acerca de las actividades de la oficina, nos dirigimos a determinadas comunidades y le informamos acerca de todas las actividades no solamente las que se realizan en la oficina, sino en la contraloría como tal, para que ellos estén al tanto, porque muchas personas no la conocen, o no están muy clara en las funciones que hacemos ¿Cuál es nuestro objetivo? – Que inmediatamente digan Oficina de Atención al Ciudadano, ellos sepan cuáles son las labores que hacemos aquí, y que ellos se pueden dirigir aquí a solicitar cualquier taller de capacitación, que pueden solicitar cualquier apoyo, nosotros estamos aquí para eso, para brindarles el mayor apoyo posible.

Lo manifestado por Tortolero, guarda relación con lo que se ha venido planteando con relación a el apoyo que se presta a los Consejos Comunales a través de la Oficina de Atención al Ciudadano, para el cual dispone de su página Web, el cual se muestra en el Gráfico No 15, donde también se puede presentar las denuncias correspondientes de cualquier hecho sobre el cual tengan conocimiento. Al respecto, cabe señalar que estas Oficinas se crean en atención a lo dispuesto en el artículo 6 de la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal. El cual expresa lo siguiente: “Los órganos que integran el Sistema Nacional de Control Fiscal, adoptarán, de conformidad con la Constitución de la República y las leyes, las medidas necesarias para fomentar la participación ciudadana”. También se refiere Tortolero a los talleres de capacitación, por lo que muestra un folleto que contiene los talleres que son atendidos por su Oficina:

- Orientación para la asignación y control de recursos públicos otorgados a los Consejos Comunales.
- Guía para el registro de las operaciones administrativas, económicas y financieras de los Consejos Comunales.
- Ley de Contrataciones Públicas de los Consejos Comunales
- Rendición de Cuentas en los Consejos Comunales
- Contraloría Social
- El ABC de los Consejos Comunales
- Inspección y Control de Obras
- Comunicación Efectiva y Trabajo en Equipo.

Tal como lo manifiesta Tortolero, el objetivo de su Oficina es “Promover la participación ciudadana como parte del control social; suministrar y ofrecer de forma oportuna y efectiva la información requerida, además de facilitar los medios y procedimientos para que los derechos de participación ciudadana se materialicen”. Continuando con la entrevista se pregunta a Tortolero, ¿Qué otra actividad de tipo educativo realizan en esta Oficina?

Aparte de las actividades mencionadas, también hacemos un programa que se llama “contraloría escolar”. Está contemplado dentro de nuestro P.O.A. (Plan Operativo Anual) y la Contraloría nos lo exige. La contraloría escolar se trata de trabajar con los niños de 4to, 5to y 6to grado de los colegios públicos y privados no hay ningún tipo de distinción solo que nosotros por la capacidad del personal, solo escogemos ese nivel, este año vamos a trabajar con nueve colegios. El objetivo que se persigue es formar valores, que tengan sentido de identidad, sentido de propiedad, ¿Por qué? Porque vamos a los colegios y nos conseguimos con que los pupitres están dañados, de que a los niños no les importa dañar todo lo que este a su alrededor y nosotros no sabemos si en diez o en quince años esos niños van a estar ocupando nuestros cargos, entonces cual es el objetivo principal del contralor escolar que los niños aprendan a gestionar la función pública.

Lo planteado por la entrevistada guarda relación con los aspectos de la ética, la moral y los valores, tratados por el autor en el Capítulo III. De allí la importancia de esta loable labor que viene realizando esta Oficina, con el objeto de promover estos principios. Indudablemente, que para tener ciudadanos que se respeten y tomen conciencia de su rol en la sociedad, se debe comenzar por la niñez. Actualmente se discute en nuestro país, los problemas de corrupción en el sector público y los graves problemas de inseguridad y delincuencia que crean temor y angustia en la cotidianidad del venezolano. En ese mismo orden de ideas, llama la atención la Ordenanza de Comportamiento Ciudadano No. 109-1/2009 Extraordinario de fecha 13 de noviembre de 2009 del Concejo Municipal Santiago Mariño, el cual expresa en su exposición de motivos, lo siguiente:

El Ejecutivo Municipal se permite presentar a la consideración de la Honorable Cámara Municipal el presente Proyecto de Ordenanza de Comportamiento Ciudadano, el cual se realiza evocando los principios

Constitucionales de un Estado social y de justicia, donde prevalecen los valores de igualdad, solidaridad, democracia, responsabilidad social y la prominencia de los derechos humanos.

En lo expuesto anteriormente, se observa el interés que tiene el municipio en incentivar a los ciudadanos a crear una mejor calidad de vida, de respeto común y convivencia ciudadana.

### GRÁFICO NO. 15 CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO SANTIAGO MARIÑO OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

**OFICINA ATENCIÓN AL CIUDADANO**

*Participa activamente.....  
.....Ejerce el poder ciudadano*

**Vigila y Controla**

- Los Proyectos, Obras y Servicios de tu Comunidad.
- La Contratación y Ejecución de obras públicas municipales.
- La ejecución de presupuestos con recursos del municipio.
- Los programas de salud, educación bienestar social y medio ambiente.
- La actuación de los funcionarios públicos del municipio.

**Sé el garante de una buena gestión**

**Contraloría Municipal Santiago Mariño**

Significado:  
Bandera de Venezuela  
El hombre inteligente con capacidad ingeniosa y creativa.  
Llaves de la Contraloría General de la República.

**Horario de atención al público:**  
Lunes a Viernes  
8:00am a 11:30am  
1:00pm a 4:00pm

**Dirección:**  
Calle Cedeño cruce con Calle Miranda, Centro Profesional "los Chaguramos", Planta Baja, Turmero- Estado Aragua

**Sistema Nacional de Control Fiscal**

**Contacto:**  
Teléfono: 0244-6611048  
Correo: [cmsm@contraloriamarino.gob.ve](mailto:cmsm@contraloriamarino.gob.ve)  
Para mayor información visita nuestra página web:  
[www.contraloriamarino.gob.ve](http://www.contraloriamarino.gob.ve)

Elaborado por : Oficina de Atención al Ciudadano.

**Oficina de Atención al Ciudadano**

*"Participación Ciudadana: Control Fiscal Transparente"*

**"Modelo Participativo de Control Fiscal al servicio de la comunidad Mariñense"**

Fuete página Web Municipio Santiago Mariño

Con relación a los recursos para dictar los talleres, se pregunta: ¿Está previsto en el presupuesto la partida correspondiente para dictar estos talleres?

Claro, la contraloría tiene una partida para realizar talleres de capacitación, acuérdesse que la reproducción de este material, el refrigerio que se les da, si hay que contratar alguna persona para que dicte el taller. Porque todos nosotros realizamos talleres de capacitación. Para nosotros también porque tenemos que estar al día con las normas, con todo lo que es Consejos Comunales y el presupuesto participativo, para podérselos impartir a ellos, eso tiene que estar dentro de una partida, la contraloría tiene su partida para la Oficina de Atención al Ciudadano y específicamente para fomentar esa participación ciudadana a través de los talleres de capacitación.

Como puede observarse, muchos de los aspectos tratados por la entrevistada, con relación a los cursos y talleres, coinciden con lo expresado por el Ing. Arana. En ese sentido, con el objeto de completar los municipios objetos de esta investigación, se pregunta a la Licda. Gloria Ovalles Jefe de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Contraloría del Municipio Sucre-Cagua, ¿Cuál es la actividad que desarrolla esta oficina para llevar a cabo todos los objetivos que persigue con las comunidades y los Consejos Comunales?

Nosotros tuvimos un taller en la Contraloría del Estado Aragua y pasamos una comunicación para que vengan acá, para nosotros poder hacer enlaces, porque muchos Consejos Comunales, nos dicen que desean tener esa información, pero nunca tenemos el enlace con ellos igual ocurre con la Alcaldía. Ellos hacen su gestión, sus proyectos y nosotros lo que hacemos es la capitalización, para que ellos, esos recursos lo utilicen como debe de ser. Estos talleres se empezaron este año con lineamientos de esta Oficina.

Tal como lo han informado los Directores de las otras Oficinas, la Licda. Ovalles también tiene previsto su programación de talleres para los Consejos

Comunales, así como las asesorías, sobre requisitos, tramites y todo lo relativo a su inscripción en la Oficina de Atención al Ciudadano en la Contraloría del Municipio Sucre, cuya información también la pueden obtener en la página Web: <http://rafauc18.wix.com/contraloriasucrearagua#!oac> ; el cual se muestra en el Gráfico No. 16. Entre los talleres que se dictan se puede citar los siguientes:

- Orientación para Entes Financieros y Consejos Comunales.
- Guía para Registro Contable a los Consejos Comunales.
- Ley de Contrataciones Públicas para Consejos Comunales.
- Rendición de Cuenta Contraloría Social.
- Preparación de la Declaración Jurada de Patrimonio.

### GRÁFICO NO. 16 CONTRALORÍA DEL MUNICIPIO SUCRE- CAGUA OFICINA DE ATENCIÓN AL CIUDADANO

**Contraloría del Municipio Sucre Estado Aragua**

Principal Quienes somos **Oficina de Atención al Ciudadano** Estructura Organizativa Contacto Galeria

Vista Aerea Laguna La Graciosa

---

OFICINA DE ATENCION AL CIUDADANO



Denuncia en Línea

**Origen.**

En virtud de fomentar la Participación y el control Ciudadano y así mismo dar cumplimiento al Ordenamiento Jurídico que sustentan la Creación de las Oficinas de Atención al Ciudadano (OAC), Contralor del Municipio Sucre Abg. ALVARO MARIN RIVERON, en fecha 15 de Noviembre de 2007 a través de una Resolución (Nº CMS-012-2007), resuelve crear la OAC de la Contraloría del Municipio Sucre, la cual tendrá como principal objetivo la promoción de la participación ciudadana y suministrar la atención oportuna, adecuada y efectiva, a los fines de coadyuvar en el proceso de



**Funciones**

**¿QUE ES LA OFICINA DE ATENCION AL CIUDADANO?**  
Es una oficina donde puedes acudir a denunciar irregularidades que se hayan observado en los organismos o entidades públicas del municipio, así como para solicitar orientación y asesoramiento.

**FUNCIONES DE LA OFICINA DE ATENCION AL CIUDADANO**

- Recibir denuncias de presuntas irregularidades en el manejo de los recursos del municipio.
- Brindar asesoría al ciudadano o

**Formulación de Denuncias.**

**DENUNCIAS:**

¿Cómo hacer correctamente una denuncia ante esta Oficina?  
Para que su denuncia sea efectiva y útil debes proceder de la siguiente forma:

1. Relatar los hechos que constituyan irregularidades en el manejo de los bienes y recursos públicos.
2. Indicar quiénes son los presuntos responsables.
3. Aportar las pruebas que le permitan a la Contraloría verificar los hechos denunciados.

Calle Miranda C.C. Forum Plaza, Piso 02, Oficina 16, Cagua Estado Aragua. Teléfonos de Contacto:(0244) 945.7084

**Fuete página Web Contraloría del Municipio Sucre**

Como se puede observar en el Gráfico No. 16, también se puede formular denuncias vía correo electrónico, sobre casos del cual tengan conocimiento sobre funcionarios públicos o particulares que se encuentren involucrados en algún hecho irregular relacionado con el manejo de fondos o bienes públicos, siempre y cuando estén debidamente sustentadas. Al respecto, la Licda. Ovalles agrega lo siguiente:

Nuestras funciones aquí, ahorita estamos trabajando recibiendo denuncias. Nosotros recibimos renuncias de los voceros de cualquier caso irregular que ellos conozcan con pruebas, con evidencia, se recibe, se tramita y se envía a la División General, que es donde van a hacer las evaluaciones si hay un caso que amerite investigar, sino se regresa a quien vino a hacer la denuncia, sabes que las denuncias deben tener su evidencia, deben tener respaldo porque cualquiera puede venir a decir: mira conozco de un caso pero lo dice, más no presenta las pruebas. Otra parte que nosotros tenemos, es la función de trabajar con los Consejos Comunales, como lo es la participación ciudadana con unos talleres, este año hemos planificado hacer unos talleres, tenemos unos lineamientos que son emanados por la Contraloría General de la República. Tenemos cinco talleres, esos talleres guían como llevar la contabilidad, como llevar rendición de cuentas, contraloría social, contrataciones públicas, también es parte de nuestra actividad la orientación que damos a los Consejos Comunales.

Tal como se puede apreciar, los entrevistados de los tres municipios objeto de esta investigación, coinciden en que las actividades fundamentales de la Oficina de Atención al Ciudadano están focalizadas en la recepción de denuncias sobre irregularidades con el manejo de fondos y bienes públicos, asesoría en cuanto a la formación de un Consejo Comunal y la parte formativa en la participación ciudadana con talleres de capacitación, el cual contribuye a mejorar la gestión de los Consejos Comunales y por ende la

gestión municipal, con relación al manejo adecuado de los recursos, el presupuesto participativo, contraloría social y la rendición de cuentas, aspectos que contribuyen en parte a combatir el grave flagelo de la corrupción. Seguidamente se pregunta ¿Qué otra actividad de tipo educativo realizan en esta Oficina?

Ahorita estamos haciendo un trabajo que empezamos el año pasado con los niños que se llama contraloría escolar, este programa funciona en tres partes: primero le damos una charla a ellos de treinta o cuarenta y cinco minutos que es sobre la función que ellos deben tener, la “función del contralorcito” es vigilar y fiscalizar los bienes y que carencia tiene la institución en este caso, aparte de eso crearle a ellos valores, reforzar esos valores que se han perdido, porque a veces los padres dicen no es en la escuela, pero los valores deben ser de la casa en la escuela solo se refuerzan pero igual los valores están muy perdidos en los niños. La segunda parte de esta programación es una elección, donde participan niños de cuarto, quinto y sexto grado, nosotros tomamos una muestra de veinte niños de cuarto y quinto, que son elegidos por sus profesores, no que sean los mejores del salón pero si un poquito más responsable, trabajamos con los de cuarto y quinto porque los niños de sexto ya van a salir, luego de la selección de veinte niños allí los empezamos a formar, después cuando hacemos la segunda etapa que es la elección participan los niños de cuarto, quinto y sexto grado, nosotros hicimos unos cuadernos electorales un simulacro con su huella digital, con un paredón como que si fuese un simulacro de votación y ahí ellos mismos eligieron a un contralorcito y a un delegado. Por ejemplo: hoy hicimos una juramentación en unas escuelas, se juramentan y se hace un acta interna con autorización de sus padres porque son menores de edad, le damos un certificado y una banda que los acredita a ellos como contralorcitos. Tenemos otra actividad que son los semilleros esa actividad la vamos a empezar en junio que es formarlos a ellos como sembrar las plantas tenemos un apoyo de

AGROPATRIA de un ingeniero y nos están dando por medio de un contacto que nos suministran semillas para que ellos implanten esas semillas en sus escuelas, lo hemos denominado “Programa de Contraloría Ambiental” ya en junio vamos a empezar esa actividad.

En lo enunciado por la entrevistada, se aprecian elementos vinculantes con la responsabilidad social del funcionario, evidenciada en el Programa de Contraloría Escolar y el Programa de Contraloría Ambiental, el cual coincide en parte con lo manifestado por Tortolero, aspectos que están relacionados directamente con la participación ciudadana.

La iniciativa tomada por la Oficina de Atención al Ciudadano, es un aporte de gran significación en la formación de la cultura y la creación de valores en las futuras generaciones, que son fundamentales para una mejor calidad de vida, donde se asume la axiología como parte de la cotidianidad. En ese sentido Dromi (Ob.cit:37) acota: “El nombre de la dignidad humana hoy es el nombre del progreso en la calidad de vida, en democracia participativa y libertad, fomentando un humanismo pluralista y responsable”.

En sentido general, Las Oficinas de Atención al Ciudadano adscritas a las Contralorías Municipales vienen realizando una encomiable labor en pro de la educación, formación ciudadana, instrucción para los funcionarios de los Consejos Comunales en aspectos relacionados con: el Presupuesto Participativo y la Rendición de Cuentas. Asimismo, la Contraloría Social con el objeto de vigilar y hacer seguimiento a la gestión de los funcionarios municipales y de los propios Consejos Comunales.

Otro aspecto que es importante resaltar, es el uso apropiado que se le da a la página Web e internet, para interactuar con los ciudadanos, así como

otras redes sociales (twitter, facebook, etc) para informar sobre asuntos de interés colectivo. Características que contrastan con la actividad realizada por las Direcciones mencionadas, adscritas a las Alcaldías de Sucre y Santiago Mariño, donde se observa un estancamiento en el desarrollo tecnológico. En ese sentido, las Contralorías Municipales han alcanzado un importante avance, siendo esta labor uno de los elementos que fundamentan esta tesis en cuanto a la actuación focalizada en la responsabilidad social y uso de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, como vía para realizar una gestión eficiente que redunde en beneficio para la comunidad.

### **5.3. Elementos discursivos en la aplicación de nuevas tecnologías y el gobierno electrónico en el ámbito municipal.**

Los avances que se han generado en la Tecnología de la Información y las comunicaciones, han permeado las instituciones del Estado, dando lugar al surgimiento del Gobierno Electrónico que viene a ser la solución a serios problemas burocráticos en la administración pública, tal es el caso de instituciones en el país que han alcanzado avances significativos, utilizando estas herramientas con mucha aceptación, como: el Servicio Nacional Integrado de Administración Aduanera y Tributaria (**SENIAT**), Servicio Administrativo Identificación, Migración y Extranjería (**SAIME**); y la Comisión de Administración de Divisas (**CADIVI**), entre otras, las cuales les permite a los usuarios de la información interactuar con el portal Web, para solucionar sus requerimientos.

Es importante destacar que en la exposición de motivos de la Ley Orgánica de la Administración Pública (2008) señala explícitamente

la importancia del uso de estas tecnologías:

Se prevé la obligación a los órganos y entes de la Administración Pública de utilizar las tecnologías que desarrolle la ciencia, tales como los medios electrónicos o informáticos y telemáticos, para su organización, funcionamiento y su relación con las personas, A tal efecto, entre una de las formas de dar cumplimiento a la mencionada obligación, se encuentra el establecer y mantener una página en internet, que contenga la ubicación de sus dependencias, información de contactos, los datos correspondientes a su misión, organización, procedimientos, normativa que lo regula, servicios que presta, documentos de interés para las personas, así como cualquier otra información que se considere relevante.

No obstante, lo citado anteriormente, han pasado algunos años y todavía aquellos municipios con pocos recursos económicos y tecnológicos, no disponen de una página Web que le permita cumplir con estas obligaciones, situación que hace inminente su aplicación, tal como fue mencionado en el capítulo IV; punto 4.5, al hacer referencia a los Municipios estudiados y la aplicación del decreto No. 825 publicado en Gaceta Oficial No. 36955 de fecha 22-05-2000, relacionado con el uso de Internet, como política prioritaria para el desarrollo cultural económico social y político de la República Bolivariana de Venezuela.

Es de hacer notar que adicionalmente, la Ley Especial Contra Delitos Informáticos, publicada según Gaceta Oficial No. 37313 del 30-10-2001 al referirse a la Tecnología de Información, la describe en su artículo 2º como:

Rama de la tecnología que se dedica al estudio, aplicación y procesamiento de data, lo cual involucra la obtención, creación, almacenamiento, administración, modificación, manejo, movimiento, control,

visualización, distribución, intercambio, transmisión o recepción de información en forma automática, así como el desarrollo y uso del “hardware”, “firmware”, “software”, cualesquiera de sus componentes y todos los procedimientos asociados con el procesamiento de data.

El presente trabajo se focaliza en el uso de las herramientas tecnológicas para ser más eficaz en la gestión de los gobiernos locales, sin entrar a describir los aspectos relacionados con la creación y diseño de software u otras tecnologías que requieran las unidades de informática en los municipios. No obstante, se hace especial mención a la creación del Software Libre, mediante el decreto No. 3390 (2004), el cual establece en su artículo 1° lo siguiente:

La Administración Pública Nacional empleará prioritariamente Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos, en sus sistemas, proyectos y servicios informáticos. A tales fines, todos los órganos y entes de la Administración Pública Nacional iniciarán los procesos de migración gradual y progresiva de éstos hacia el Software Libre desarrollado con Estándares Abiertos.

Cabe señalar que aun cuando éste decreto data de 1994, todavía algunos entes del Estado no han cumplido con la puesta en práctica de este decreto, tal como se ha podido observar de las informaciones recibidas en los municipios: Mariño y Sucre, los cuales desconocen las ventajas y beneficios de su aplicación con respecto a la utilización del Software Propietario, el cual podrían aprovechar, de existir comunicación con el resto de las alcaldías del país, para su aplicación.

En ese orden de ideas, se observa en los organigramas de las

Alcaldías de los Municipios: Girardot, Mariño y Sucre, mostrados en los Gráficos Nos: 10, 12 y 13; la ubicación de las unidades responsables de llevar a cabo la actividad de informática:

**1.- Municipio Girardot:** Unidad de “Informática y Sistemas”, funciona como una Dirección Ejecutiva dependiente de la Dirección General a cargo del Ing. J. Camacaro, encargada de dirigir, coordinar, supervisar y controlar las actividades inherentes al procesamiento electrónico de información del Poder Ejecutivo Municipal, así como todo lo referente al sistema de redes a través de Internet e Intranet y la elaboración de los sistemas y programas necesarios para el buen funcionamiento de la Alcaldía. En ese sentido, se pregunta: ¿Qué relación existe entre la Administración del Municipio y las áreas como: Informática, Planificación y Presupuestos? Obteniendo como respuesta:

La relación con administración es de soporte por supuesto técnicamente en hardware, mantenimiento preventivo y correctivo de los equipos de administración y en cuanto a software mantenimiento de los sistemas que están en uso en la administración, esto sistemas fueron instalados por la Dirección de Informática, a veces en el sistema se encuentran errores de usuario, montos introducidos en forma erróneas y produce colapso en la base de datos e incongruencia en la relación de datos entre las Unidades de Pago, Unidad de Contabilidad, luego debe ser asistido por la Dirección de Informática porque a nivel interno de la base de datos, hay que hacer las correcciones. La Dirección de Administración siempre va a requerir del apoyo de la Dirección de Informática. Hay momentos difíciles en el año en donde se requiere más apoyo por parte de la Dirección de Informática en el lapso de los cierres fiscales. La Dirección de Informática inclusive tiene que montar guardias fuera de los horarios normales porque administración está emitiendo, por ejemplo, una gran cantidad de cheques y la Dirección de Informática debe estar presente.

De lo expresado por Camacaro, se desprende el importante apoyo que presta la Dirección a su cargo, a la Dirección de Administración y Finanzas, así como la capacidad y conocimientos de su área de trabajo, aspectos que son de vital importancia para una buena gestión. El entrevistado continúa su disertación, expresando: “En cuanto a la Dirección de Presupuesto, ellos tienen que elaborar y planificar presupuestos y también debe estar allí la Dirección de Informática, básicamente para asistir cuando existe error de ingreso de datos por intervención del usuario”. Aclara seguidamente, que la mayoría de los programas usados por estas unidades, son diseñados por la Unidad de Informática a su cargo, de igual manera, cuando requiere modificación de algún modulo en un sistema, por emisión de alguna Ordenanza nueva o algún cambio que requiera la asistencia de Informática.

No obstante el evidente conocimiento de su trabajo, expresado por el entrevistado, se pregunta: ¿Conoce usted las bondades de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones y el Gobierno Electrónico? Recibiendo como respuesta: “Por supuesto, nosotros estamos totalmente automatizados, a través del portal electrónico tenemos los pagos en bancos, que también se logró este año, en cuanto a la aplicación del gobierno electrónico estamos en un 90%”.

Una de las áreas que ha avanzado significativamente, en materia de automatización es el Servicio Autónomo Municipal de Administración Tributaria (SATRIM). En ese sentido se pregunta al Licdo. E. Beni, Superintendente de Administración Tributaria: ¿A quién le compete el control y recaudación fiscal? A nosotros de acuerdo a lo establecido en la ordenanza No.1144 Extraordinario de fecha 14/11/2001 y para ello hemos mejorado la estructura organizativa, se le dio rango de gerente a las Unidades de Nivel

Operativo, formación y adiestramiento. ¿Qué me puedes decir de esos cambios en la forma tradicional de concebir la Administración Pública?

Por supuesto, estamos claro de lo que es la filosofía política, eso está claro, porque eso no se discute, aquí se discute es como servirle al ciudadano, al del municipio, al que vive aquí y tiene necesidades de alumbrado, de que le recojan la basura, de que le tapen los huecos, necesidades como: ayudar a los que están enfermos, o sea todo eso. En toda la alcaldía se genera esta discusión, por supuesto una debilidad la convierte en fortaleza, pero otra pasa a ser debilidad en ese mejoramiento continuo, de hecho tenemos experiencia acá en SATRIM ahorita estamos optando por la ISO 9000, ya que seríamos la primera institución de recaudación a nivel nacional, cuya auditoría sería en septiembre, estamos ahorita en un proceso de empoderamiento con el personal que está recibiendo cursos ahorita por cada gerencia, cada gerente con su gente de lo que es la nueva visión, misión y valores de la institución.

De lo expuesto por Beni, se destaca la importancia que tiene la formación del capital humano en la organización para enfrentar los cambios en las organizaciones, mostrando aspectos axiológicos que son inmanentes en el comportamiento del funcionario. Igualmente hace hincapié en la separación del activismo político, de la función que debe cumplir el gerente en beneficio de la comunidad y para atender los servicios hay que ser eficientes en el manejo de los recursos. Agrega Beni, nosotros nos esmeramos porque exista atención al contribuyente, ya viste a la entrada un par de chicas promotoras, atendiendo a los contribuyentes, ese es un control de acceso totalmente automatizado. ¿Crees que existe un adecuado control interno en el manejo de los recursos? Para eso hemos avanzado en muchos aspectos de la automatización, en los servicios al contribuyente.

En el caso de la facturación y cobro del servicio de aseo, tenemos a nuestra disposición los servicios de IPOSTEL y también está vía Internet, complementando Beni:

Cualquier contribuyente que se actualizó, que es de manera gratis e instantánea, puede optar a ver por internet sus recibos, si la persona no tiene familiaridad con estos mecanismos electrónicos puede venir a la alcaldía, lo podemos inscribir y darle su estado de cuenta. Ahorita vamos a crear una distribución masiva, una actualización grande en el municipio que va a durar cinco meses desde julio hasta noviembre 2012, para que toda persona jurídica o persona natural se inscriba en este servicio y se puedan enviar tanto por internet, como por otras vías lo que es su facturación o estado de cuenta.

Uno de los aspectos que más afecta a la comunidad es el servicio de aseo domiciliario, ya que tal como lo plantea Beni, “no se puede dejar de recoger la basura porque es un asunto de salubridad pública, entonces hay que crear los mecanismos para cobrar y poder prestar un buen servicio”. Continuando con la conversación preguntamos ¿En qué otros aspectos han avanzado en materia de automatización, la Web e Internet?

Estamos trabajando fuerte en eso, de hecho ésta alcaldía en el mes de agosto va a inaugurar un sistema “mega guardia” con respecto a la utilización de unos kioscos derivadores de servicios que son como unos cajeros automáticos, que van a estar colocados en el municipio tú vas a tener una tarjeta como la de débito y tú como contribuyente puedes tramitar todo lo que requieras de SATRIM a través de estos cajeros. Tenemos el 0800- Alcalde, que es una línea directa con el ciudadano porque ahí puedes averiguar cualquier cosa, cualquier trámite, tienes esa información en el ámbito de lo que es la transferencia a Consejos Comunales.

Efectivamente, esta modalidad de cajero fue corroborada con el Ing. Camacaro Director de Informática y Sistemas, quien manifestó que actualmente están desarrollando ese ambicioso proyecto, así como la instalación de las zonas WiFi, para tener un mayor acercamiento con las comunidades.

Al respecto, Beni manifiesta que “en la gestión del trimestre, incluyendo el mes de abril, en SATRIM se atendieron 79.178 contribuyentes con una atención eficiente, entre los que se encuentra: solvencia, licencia de actividades económicas e inscripción de vehículos entre otras”. En este aspecto se denota la importancia que tienen los sistemas automatizados y la aplicación del gobierno electrónico para mejorar la eficiencia de la gestión pública, a nivel de los gobiernos locales y en consecuencia una mejor atención a la comunidad, cuya página de acceso a SATRIM en Línea, se muestra en el Gráfico No. 17. Asimismo, tiene en pleno funcionamiento Catastro en Línea, tal como se muestra en el Gráfico No. 18, donde los contribuyentes se pueden registrar y obtener información sobre sus deudas pendientes en materia de propiedad inmobiliaria y solvencias.

### GRÁFICO No. 17 ALCALDÍA DE GIRARDOT SATRIM EN LÍNEA



Fuente: <http://satrim.alcaldiagirardot.gob.ve/modulos/seguridad/intranet/loggeo.php>

## GRÁFICO NO. 18 ALCALDÍA DE GIRARDOT CATASTRO EN LÍNEA

**AMIGO CONTRIBUYENTE RECUERDE QUE EL USUARIO DEL SISTEMA DEBE SER EL MISMO PROPIETARIO DEL INMUEBLE, DE LO CONTRARIO NO SERÁ PROCESADO SU TRÁMITE.**

**RECOMENDACIONES DE USO**

- NUNCA REVELE NI TRANSFERA SU USUARIO Y CLAVE A OTRAS PERSONAS.
- ASEGURESE DE NO DEJAR ESTA PÁGINA CARGADA CUANDO NO ESTE EN EL EQUIPO Y CERRAR SU SESIÓN AL TERMINAR DE UTILIZAR LA PÁGINA.
- CONTACTE A LA DIRECCIÓN DE INFORMÁTICA Y SISTEMAS DE LA ALCALDÍA DE GIRARDOT EN CASO IRREGULARIDADES.
- DESCARGUE EL MANUAL DE USUARIO [AQUÍ](#).
- [PREGUNTAS FRECUENTES "CLIC AQUÍ"](#).

**INICIO DE SESIÓN**

USUARIO:

CLAVE:

[REGÍSTRESE](#)

TODOS LOS DERECHOS RESERVADOS 2012 ©

Fuente: <http://siscam.alcaldiagirardot.gob.ve/modulos/seguridad/intranet/loggeo.php>

**2.- Municipio Santiago Mariño:** Este dispone en su estructura organizativa de la Dirección de Tecnología e Informática, ésta Dirección depende directamente del Despacho de la Alcaldesa y está a cargo del Ing. A. Sánchez, y se le hace la misma pregunta: ¿Qué relación existe entre la Administración del Municipio y las áreas como: Informática, Planificación y Presupuestos? A la que responde:

Nosotros cuando abordamos lo que fue la Alcaldía de Mariño encontramos a nivel tecnológico esto devastado, incluso se habían llevado los equipos, el cableado no servía, entonces nos tocó hacer un proceso más que todo de reingeniería, prácticamente comenzar desde cero para poder lograr ese objetivo que es una automatización total, entonces para poder llegar a los servicios actuales que están ahorita en el mercado. Hay que primero tomar en cuenta lo que es la

infraestructura, cableado o sea todos los factores que te permiten poder llegar a eso.

Con la respuesta anterior no queda satisfactoriamente respondida la pregunta, con relación al apoyo que se presta a las áreas de Planificación y Presupuestos, parece algo parcializada en lo político, aspectos que son comunes en la administración pública, tomando en consideración que las elecciones municipales se realizaron el 23 de noviembre de 2008 y se realiza la pregunta el 19 de febrero de 2013, es decir que ha existido tiempo suficiente para atender la solución a los problemas, relacionados con la dotación e infraestructura en el área de informática. Por ello, se procede a la siguiente pregunta: ¿Cuáles son los avances en materia de sistemas informáticos, automatización e Internet que se han dado hasta la fecha en la Alcaldía?

En ese sentido, nosotros hemos avanzado bastante, aquí se preparó la sala de cómputo, el área de servidores se ha ido adecuando y adquiriendo servidores de última generación, se preparan servidores espejo para alojar los sistemas y todos los programas que se van haciendo. Creo que posteriormente se pueda dar un recorrido para que más o menos tengas una visual de lo que se ha hecho en estos cuatro años, partimos desde lo que es la reconstrucción del edificio y prepararlo para una plataforma adecuada, o sea el cableado fue estructurado todo hasta el nivel seis que es la sustitución total de lo que había para poder lograr al final de estos cuatro a cinco años que es la meta planteada. Por lo menos tener la base para montar cualquier tecnología, en ese sentido como ya te mencioné hicimos el cableado estructurado. Por otra parte, se han ido automatizando los módulos de cada uno de los departamentos y cumplir con lo establecido en el decreto 3.390, que se refiere al Software Libre

Aspectos como lo señalados por Sánchez, son precisamente los que

caracterizan la administración pública, ya que el Decreto 3.390 se publicó en Gaceta Oficial el 28 de diciembre de 1994, tal como lo mencionó anteriormente, entonces no se avanzó durante el periodo de gestión del Alcalde anterior, en virtud de que al momento de tomar la iniciativa de su implantación, han transcurrido 9 años, evidenciándose por lo tanto, atraso e incompetencia, situación que afecta la gestión municipal, como consecuencia de no tomarse decisiones oportunas. En ese sentido, se pregunta: ¿Conoce usted las bondades de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones y el Gobierno Electrónico? Respondiendo: “Ahorita la tendencia a todo nivel, es vía web, la interacción con el público debe minimizar el tiempo en que te manden la información, recibas información y hacia allá vamos”. Sánchez se muestra muy optimista, a pesar de los inconvenientes para desarrollar su actividad y dice: “en ésta Alcaldía estamos a un 60% o 70% en el cumplimiento de lo que es el decreto 3.390, que se basa en el funcionamiento del Software Libre y hacer la plataforma necesaria para lograr esa interacción con los usuarios”. ¿Te refieres a la parte de Tributos Internos? bueno yo pasé por allí y creo que es una de las áreas que está más avanzada en materia de automatización.

Si eso se hizo hace un año aproximadamente, entonces se instaló un sistema de hacienda se mejoraron las áreas de servicio, no sé si te fijaste allá abajo la forma en que se hizo una adecuación del cableado, todo se cambió, ya todo es distinto, y ahorita viene la parte de lo que es la interacción con el banco, ya la plataforma está lista para hacerlo, lo que pasa es que no se ha definido cuál va a ser el banco que vamos a utilizar para los pagos en línea

No obstante, se puede observar que no funciona todavía, la parte de pagos en línea y el servicio del Sistema de Ingresos Municipales (SIM) a través de la Web: [www.alcaldiasm.com.ve](http://www.alcaldiasm.com.ve); respondiendo al respecto: “Claro,

incluso la meta es que al final del primer periodo de la Alcaldesa, la Alcaldía esté de un 80% a un 85% automatizada por completo en su proceso de funcionamiento y sistemas adecuados”. ¿Usted cree que existen trabas para implantar el Gobierno Electrónico, cuáles cree usted que serían las más significativas? ¿La Dirección de Informática y la Alcaldía está en condiciones de adoptar el Gobierno Electrónico como herramienta tecnológica para automatizar la Administración Municipal?

Hay inconvenientes, como estamos ahorita en cambio de banco, tenemos problemas con el punto de venta del BNC, pero no es problema de nosotros uno ya tiene la estructura, la plataforma, el cableado y todo está listo, tú haces prueba y funciona, ha estado presentando fallas el punto de venta. Estamos pensando, bueno, la Alta Gerencia incluso meterse en uno de los bancos del Estado, o sea se están evaluando, ya están haciendo mesas de trabajo para ver si eso se cambia, a uno de los bancos más fuertes, ahorita tenemos BNC. Estamos pensando cambiarlo a otro banco, para comenzar la interacción con ellos. Este año todo se ha mantenido en lo que es el área de Catastro o sea hemos estado tratando de mejorar, una de las principales quejas aquí, que es el flujo de personas en Catastro y lo que tardan los tramites.

Para complementar la información anterior, se le pregunta a la Lcda. Maribel Guevara Directora de Tributos Internos, ¿Cuáles son los avances en materia de tecnología y uso de la Web, para mejorar los servicios al contribuyente?

Nosotros estamos trabajando en el diseño de una página web donde el contribuyente puede inscribirse, tiene su clave, puede ver lo que realmente ha cancelado, que es lo que debe al Municipio y estamos ahorita finiquitando lo que es la parte del banco, que el contribuyente no tenga la necesidad de venir hasta acá

a pagar en la caja, sino ir al banco o hacer una transferencia y al final de la tarde los del banco nos pasan a nosotros como especie de un listado de los contribuyentes que ya han cancelado.

Lo expresado por Guevara, coincide con lo señalado anteriormente por Sánchez, con relación a los proyectos que están en desarrollo, para mejorar la gestión de recaudación y los servicios al contribuyente, seguidamente agrega Guevara, el interés que tiene la Alcaldesa por mejorar el sistema de recaudación y añadir las consultas relacionadas con las ordenanzas vía Internet, “el contribuyente tendrá un monto que no será a discrecionalidad del funcionario, sino que automáticamente el sistema le arrojará cual es la deuda exacta que éste debe cancelar y los procedimientos aquí son más rápidos con la implementación de este sistema”. Continuando con la entrevista se pregunta ¿Qué otros planes tiene el municipio para incentivar a la comunidad y mejorar la recaudación de todos los tributos?

Bueno, fíjate nosotros vamos a inaugurar unos nuevos espacios en la parte catastral en la parte de planeamiento urbano, donde va a ser todo automatizado, todo va a estar en el sistema, el contribuyente va a contar con unos nuevos espacios, nuevas infraestructuras, con unas ordenanzas nuevas, va a estar también la unidad de planos una dirección que la alcaldesa está creando para que el contribuyente no tenga necesidad de ir a la calle a hacer un plano de que le cobren cierta cantidad de dinero, sino que se le va a cobrar unas tasas razonables, sea unas tres unidades tributarias o dos por el plano que se le realice al contribuyente, se le va a dar una facilidad al contribuyente que cuando venga aquí no tenga que esperar, con el objeto de minimizar el costo, el tiempo, de minimizar los trámites, lo que se conoce en la ley como: simplificación de trámites administrativos, que ayuda a minimizar los trámites.

Como se ha podido observar hasta ahora, Camacaro menciona que ha avanzado en la Alcaldía de Girardot en un 90% con respecto al Gobierno Electrónico, mientras que Sánchez dice que su avance está entre un 60% y un 70%, en parte por las dificultades antes señaladas. Estas posturas ponen de manifiesto la importancia del Gobierno Electrónico, ya que la Alcaldía de Girardot, tal como se ha puesto de manifiesto ha alcanzado logros importantes en este campo, el cual contribuye a mejorar la gestión municipal. No obstante, en la Alcaldía del Municipio Santiago Mariño, la información se obtiene a través de dominios privados como se muestra en el Anexo No. 2 <http://tibisayguevara.psuv.org.ve> el cual contiene información relacionada con el municipio. En ese orden de ideas, para completar la investigación se procede con la siguiente Alcaldía.

**3.- Municipio Sucre:** Según lo expuesto en la Gaceta Municipal No. 269 Extraordinaria de fecha 17 de febrero de 2012, la Dirección de Informática y Telecomunicaciones, es la unidad responsable de la plataforma tecnológica de la Alcaldía y entes adscritos, la misma está a cargo de la Ing. A. Zambrano, dependiendo del Despacho del Alcalde, pero en virtud de estar ausente, por vacaciones y luego permiso, se procede a realizar la entrevista al asistente, el señor J. Gómez, a quien se pregunta: ¿Qué relación existe entre la Administración del Municipio y las áreas como: Informática, Planificación y Presupuestos?

Las aplicaciones y software utilizados por las unidades de Contabilidad y administración fueron elaborados por acá con programadores de la institución, para darles servicio a ellos y fueron hechos por la gestión pasada. Yo me puedo hacer eco de lo que me indica mi Directora que es Alejandra Zambrano, quien es la hija del Alcalde, ella lo que indica es que viene un proyecto para todo ese tipo de cosas, lo que es la interacción del portal web de la parte de Hacienda, de la parte de los

tributos para que el usuario entre e interactúe y pueda ver su estado de cuenta, pueda revisar los pagos y hacer un feed-back con el contribuyente. En cuanto a la parte de los otros servicios que presta la Alcaldía por ejemplo la parte catastral que se pueda ofrecer servicios por ahí, que yo pueda pedir una cita hacia Planeamiento Urbano, hacia la parte de Catastro, todo lo que necesite el usuario e incluso que el ciudadano se pueda registrar, todo eso se está estudiando.

Para corroborar esta información, se cruzó la pregunta con la opinión del Director General del Municipio Sucre Lcdo. Quintero. ¿Considera usted importante que el ciudadano pueda hacer trámites administrativos, tributarios y pagos de forma automática en un portal Web del Municipio, donde la información esté a la vista de los ciudadanos y el manejo sea automatizado?

A la totalidad de las alcaldías del país le pasa prácticamente lo mismo que a nosotros, la fuente de ingreso de mayor peso es la Patente de Industria y Comercio que ahora se llama actividades económicas, también está la de propiedad inmobiliaria y así sucesivamente, desde hace aproximadamente cuatro años se inició un levantamiento de toda esa parte en relación al contribuyente, tanto los activos como los pasivos, de acuerdo con nuestras ordenanzas un contribuyente tiene derechos y responsabilidades hasta un máximo de seis u ocho años. ¿Qué significa eso? que muchos contribuyentes cesan de mantener sus funciones y sus derechos sin embargo hay que mantenerlos en el sistema se ha intentado parcialmente el levantamiento de toda la red del contribuyente con diferentes conceptos de impuestos y tasas y no se ha logrado. Hay una base de datos pero que no se puede calificar el 100%, porque hoy en día los sistemas de comunicaciones hacen que los contribuyentes que tienen sus obligaciones tengan acceso a la red para lo cual tiene que haber la página Web respectiva, que permita el acceso y esta a su vez me demuestra a mí, los estados de cuenta, mis deberes y derechos. Al

respecto, se ha estado progresivamente haciéndolo, mas no lo tenemos en su totalidad. El esfuerzo en verdad dada la magnitud y cantidad de los recursos se ha dividido en las actividades económicas, lo que antes era patente de industria y comercio, tenemos también en la propiedad inmobiliaria un registro que excede algo más de cuarenta mil contribuyentes por propiedad inmobiliaria, además cuando venimos a cruzar esa información con la base inicial que sería la información de catastro, nosotros tenemos registrado en catastro casi sesenta y cinco mil inmuebles.

Lo expresado por Quintero y Gómez coincide con los problemas presentados en el Municipio Santiago Mariño, en el sentido de que tienen un sistema para el control de la recaudación de los tributos, pero no han sido incorporados al portal Web, de tal manera que los usuarios de la información tengan acceso y exista interactividad con la base de datos directamente, para obtener información vía Internet y poder disponer de las bondades del gobierno electrónico. La respuesta dada por los dos entrevistados anteriores se complementa con la respuesta recibida por parte del Lcdo. O. Yari, Superintendente Tributario Municipal del Municipio Sucre. Seguidamente, al hacer la pregunta, ¿Cuáles son los avances en materia de tecnología y uso de la Web, para mejorar los servicios al contribuyente?. Éste responde:

Bueno como te decía, ésta es una Alcaldía que tiene una Superintendencia sin autonomía, sigue siendo una Dirección que no maneja recursos, aquí tenemos un sistema creado hace mucho tiempo por la Dirección de Informática y Telecomunicaciones y se ha venido corrigiendo y funciona, pero no puedes hacer declaraciones vía internet, no estamos en la Web, no puedes hacer consulta en línea, bueno con un montón de problemas. Todo se hace por acá por la oficina no te puedes meter en el sistema de SUDATRIM, no te puedes meter en Internet a consultar, tampoco te puedes meter a declarar, así como haces por SATRIM

de la Alcaldía de Girardot, no puedes hacer nada de eso. Las personas vienen y nosotros le resolvemos los problemas con el programa que tenemos hecho. Si un contribuyente quiere realizar los trámites por esta oficina, por ejemplo si vas a tramitar una licencia de licores o a renovar, vienes por aquí y te damos una copia del instructivo que tenemos sobre las cosas que debes cumplir, es decir los pasos que debes realizar, te puedo entregar una copia para que veas.

En ese orden de ideas y con el fin de corroborar lo expuesto por Yari, se pregunta a Gómez ¿Cuáles son los avances en materia de sistemas informáticos, automatización e Internet que se han dado hasta la fecha en la Alcaldía? Obteniendo la siguiente respuesta:

Tengo entendido que ahorita se está invirtiendo en infraestructura, porque no podemos tener buenos sistemas si no tenemos una buena infraestructura donde soportarlos, entonces según los proyectos que yo he planteado en ésta Dirección, se empezó por ahí la parte de infraestructura, la parte de sistemas es una fase que viene ahora a desarrollarse, existe una ya preexistente, valga la redundancia pero es antigua, es una plataforma basada con aplicaciones y programas que cumple el trabajo que requieren en la alcaldía, pero le hace falta más elaboración.

Por lo que se ha podido observar de la disertación de los funcionarios anteriores, existe un sistema interno para el control de los ingresos a través de la Superintendencia Tributaria Municipal (SUDATRIM), pero la falta de colaboración, de recursos presupuestarios y financieros, no les ha permitido avanzar hacia una plataforma que les facilite disponer de una página Web interactiva con los usuarios de la información, aunque ya existe el dominio de ésta página, tal como se mostró anteriormente en el

Gráfico No. 5, con algunas informaciones de la Alcaldía: <http://concejomunicipaldesucre.gob.ve>. Por ello, se pregunta a Gómez ¿La Dirección de Informática de la Alcaldía, está en condiciones de adoptar el gobierno electrónico, como herramienta tecnológica para automatizar la administración municipal?

“Ya nos estamos preparando para eso. Sí, porque el problema era de infraestructura, como son: servidores, equipos, redes, si no hay la infraestructura a donde montar esos sistemas no tenemos nada, es como trabajar en el aire.” Seguidamente se pregunta ¿Qué otras bondades conoces de las Tecnologías de Información y las Comunicaciones y el Gobierno Electrónico? Respondiendo: “Que se puede mejorar los servicios, esas son cosas que marcan una gestión en cuanto a puntos positivos y puntos negativos, un usuario que pueda decir: yo no tuve que pararme a la 6 de la mañana hacer una cola, para que me dieran una cita para una ficha catastral, mientras que si yo me meto en la web y hago una solicitud en línea, eso se traduce en que yo voy a hablar bien de esa gestión.”

Las respuestas dadas por los entrevistados en materia de gobierno electrónico, tanto en el municipio Santiago Mariño como en Sucre, se corresponden con lo que el autor ha venido planteando en el desarrollo de esta tesis, en cuanto a la falta de iniciativa, apoyo, capital humano y recursos presupuestarios para atender las necesidades en este campo, evidenciándose que las experiencias en gobierno electrónico emprendidas por los mencionados municipios, se encuentran en etapa incipiente, lo que repercute en una eficiente gestión de la Alcaldía, tal como se ha mencionado con anterioridad, al compararse con la gestión realizadas por otros municipios del país.

De igual manera, se observa el avance que ha obtenido el municipio Girardot con relación al gobierno electrónico, lo que le ha permitido disponer de servicios en el portal Web para atender los requerimientos de los usuarios, como los citados anteriormente. Por otro lado, vale la pena destacar las iniciativas tomadas por las Oficinas de Atención al Ciudadano, dependientes de las Contralorías Municipales de los referidos municipios, al disponer de una sección en sus respectivas páginas Web, para entender denuncias, reclamos, promover la participación ciudadana y mantener informada a la comunidad, dando pie con ello a la e-gobernabilidad, para la transparencia de la información y rendición de cuentas confiables y oportunas

#### **5.4. Las estrategias gerenciales y su aplicación en el municipio, aspectos discursivos en el área.**

En el Capítulo IV, se esbozó la planificación estratégica y su importancia en la gestión de los gobiernos locales, así como el presupuesto como herramienta de gestión y control. Asimismo, en el Capítulo III, se planteó la relación existente entre la gestión realizada por el municipio y la transparencia de la información como parte de la responsabilidad social del funcionario, el presupuesto participativo y los mecanismos de control ejercidos por la comunidad. En ese sentido, se ha considerado necesario indagar acerca de lo que están haciendo los funcionarios responsables de las unidades de planificación y presupuesto, en cada uno de los municipios estudiados, para contrastar con la realidad, la experiencia de sus ejecutantes, por ello, se procedió a realizar las entrevistas previamente elaboradas para tal fin, cuyo extracto del guión de entrevistas, vinculadas con este caso es el siguiente:

¿De qué manera se informa la comunidad sobre la ejecución de obras

y la labor social del municipio?

¿Considera usted factible la aplicación de algunas estrategias que permitan medir la gestión municipal y mejorar la eficiencia en el servicio?

¿Cuáles son las estrategias aplicadas en el municipio que le permiten planificar y medir la gestión municipal?

El Municipio Girardot presenta en su estructura organizativa, mostrada en el Gráfico No.10, que la Dirección de Planificación y Presupuesto, es una unidad dependiente de la Dirección General y a su cargo está el Licdo. J. Marcano. Con la intención de relacionar la actividad que realiza esta unidad con la responsabilidad social del funcionario, se hace adicionalmente la siguiente pregunta: ¿Cómo asume el municipio la Responsabilidad Social para satisfacer las necesidades de la comunidad? Quien manifiesta lo siguiente:

Hay dos modalidades: a través de la Sala Técnica y del Consejo Local de Planificación Pública, nosotros en lo que es el mes de septiembre y octubre manejamos el presupuesto participativo, mediante un banco de ideas y un banco de necesidades que se elaboran a través de la Sala Técnica y el Consejo Local, en cada comunidad y parroquia se reúnen los consejos comunales debidamente organizados, legalizados de manera que ellos dentro de ese banco de necesidades arrojen sus carencias fundamentales, eso nos da dos líneas de acción: En primer lugar, para que el presupuesto participativo se enfoque en función a las necesidades más inmediatas llámese: acueducto, luz, vialidad que serían las necesidades más inmediatas de cada comunidad. Pero también, tenemos lo que es el hecho de la responsabilidad social enmarcada en lo que es el 1% al 5% de cada acción empresarial o de cada contratación que se les hace a las empresas que desarrollan obras aquí en el municipio. Ellos tienen que retornar directamente a la comunidad de 1% a 5%. Entonces, dentro de ese banco de necesidades

que ya se ha catalogado, con cada una de las comunidades en base a la función del presupuesto participativo, también se desarrolla esa responsabilidad social que la asume la alcaldía, pero se la transfiere a los Consejos Comunales de manera que se pueda con esa responsabilidad social, también resolver algunas necesidades directamente a las comunidades.

Lo expresado por Marcano, se corresponde con lo tratado en los capítulos anteriores, en relación al presupuesto participativo, los Consejos Comunales, Atención Ciudadana y lo relativo a los Consejos Locales de Planificación. Complementada con información establecida en el Reglamento de la Ley de Contrataciones Públicas el cual señala en su artículo 35, que los contratistas que prestan servicios al Estado asumen un compromiso de Responsabilidad Social, con un aporte del 1% al 5% del monto de los contratos suscritos. Cabe destacar que según el artículo 6 de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, este constituye una unidad de Staff dentro de la estructura organizativa, cuya presidencia es ejercida por el Alcalde o Alcaldesa del municipio; una Vicepresidencia ejercida por el consejero o consejera electo o electa del seno de los consejeros y consejeras de los movimientos y organizaciones con presencia en este consejo.

Asimismo, los aspectos relacionados con el presupuesto municipal fueron tratados en la sección 4.3 del Capítulo IV de esta investigación. No obstante, se pregunta a Marcano sobre el proceso de elaboración del presupuesto y la satisfacción de las necesidades de la comunidad, ya que según informan los medios de comunicación regional, existen deficiencias en la atención de los servicios básicos a la comunidad, como: la vialidad, agua potable y recolección de la basura entre otros. Al respecto Marcano

responde:

Nosotros en la Dirección de Planificación y Presupuesto en el mes de septiembre y octubre, nos vamos con la sala técnica del consejo local de planificación pública a organizar con ellos lo que es la planificación de presupuesto participativo que es el porcentaje que la alcaldía le transfiere a las comunidades, para la solución de sus necesidades que casi todas están enmarcada en lo mismo: Luz, transferencia de aguas servidas y aguas negras, vialidad, asfaltado, brocales y aceras. Son las necesidades más inmediatas de la comunidad, y en función de esa discusión que se hace en ese presupuesto participativo, se tomara la determinación. Ya sea para resolverlo de manera directa o con transferencia hacia los Consejos Comunales y también con la responsabilidad social.

En ese orden de ideas, interesa conocer cómo hacerle seguimiento a las obras que se realizan y cómo se informa a la comunidad sobre la actividad realizada y se pregunta al Licdo. Marcano ¿De qué manera se informa la comunidad sobre la ejecución de obras y la labor social del municipio? Por lo que procede a mostrarme en su escritorio un lote de carpetas y responde: “Yo lo estoy haciendo de esta manera, aquí están todas las obras que se están ejecutando en la Alcaldía, estas, están en revisión ahorita, aquí tengo yo todas las obras que se están ejecutando, el tiempo, los montos y las fuentes de financiamiento”. Completando su respuesta con respecto al control y seguimiento a los proyectos de obras y el efecto que estas tienen en la responsabilidad social con las comunidades, acota lo siguiente:

Para eso está el Consejo Local de la Sala Técnica, ellos no solo están en la fiscalización, en la evaluación y el seguimiento de los recursos que se transfieren a través de Alcaldía para las necesidades que estén referidas a

cada comunidad o Consejo Comunal, sino que, ellos también velan por los recursos que son transferidos a las comunidades a través del Fondo de Compensación Interterritorial, porque ahí hay proyectos que no son financiados por la Alcaldía, sino que son financiados directamente por la Vicepresidencia de la Republica, a través del Fondo de Compensación Interterritorial lo que es el Consejo Federal de Gobierno, y los transfiere, pero quien los controla, lo fiscaliza o monitorea es el Consejo Local de Planificación Pública a través de la Sala Técnica.

En su discurso, Marcano hace referencia a todo el entramado burocrático que conlleva el complejo proceso de planificar, elaborar el presupuesto y ejecutarlo, el cual se corresponde con todo el cuerpo legal que se ha venido planteando en el desarrollo de esta tesis.

En ese mismo orden, es necesario abordar los aspectos relacionados con la medición de la gestión municipal en materia de presupuestos, obras, planes y proyectos, entre otras actividades, cuyas bondades para mejorar la gestión municipal fueron comentadas en el Capítulo anterior, por ello es menester hacer la siguiente pregunta ¿Considera usted factible la aplicación de algunas estrategias que permitan medir la gestión municipal y mejorar la eficiencia en el servicio? “Nosotros la planificación la hacemos con un objetivo fundamental que es la construcción del Plan Municipal de Desarrollo, ya nosotros construimos un plan municipal de desarrollo que nos llevó desde el 2009 al 2013, en la primera fase.

Con el objeto de concretar la respuesta, en virtud a la importancia que tiene para esta investigación la aplicación de indicadores de gestión, se le hace al entrevistado la siguiente pregunta ¿Cuáles son las estrategias

aplicadas en el municipio que le permiten planificar y medir la gestión municipal? Obteniendo como respuesta lo siguiente:

Dentro de la Dirección tenemos un área Conformación de la Unidad de Control y Seguimiento, conformamos aquí un área para control, evaluación y seguimiento de las políticas públicas propias de la Alcaldía y los entes adscritos, a través de los llamados indicadores de gestión les hemos construido en cada área, dirección o entes adscritos su evaluación y monitoreo constante del plan que se esté desarrollando. No solo los que se están desarrollando en función de las actividades que se desarrolla para cada municipalidad o cada dirección, sino que también tenemos la evaluación permanente del personal y el desarrollo propio de la Alcaldía, por ejemplo: la evaluación constante al personal que tenemos en cada Dirección, esa área de control o evaluación y seguimiento, se monitorea tanto las obras como las acciones que se desarrollan y el desempeño propio de cada trabajador, dentro de la alcaldía tanto el personal activo como contratado.

Lo comentado por Marcano, guarda relación directa con los planteamientos que ha venido sosteniendo el autor en el desarrollo de esta tesis, con relación a las políticas públicas.

Las políticas públicas al ser aplicadas a nivel municipal, deben estar en sintonía con las Líneas Generales del Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación 2007-2013, el cual obedece a la tendencia política del gobierno de turno, que en este caso es la tendencia socialista, adicionalmente acogerse a todo el abanico de leyes que giran en torno a la planificación, para satisfacer las necesidades de la comunidad, donde juega un papel protagónico la ley de los Consejos Comunales, las cuales han sido mencionadas con anterioridad, aspectos que deben ser considerados dentro de las

estrategias del municipio para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos.

Por lo tanto, es imprescindible que se establezcan los mecanismos de control que le permitan al municipio medir el impacto de esas políticas públicas en la comunidad, mediante indicadores de gestión. Marcano hace énfasis también sobre la evaluación y seguimiento que se realiza al personal, aspectos que son fundamentales en la planificación estratégica, incluyendo la formación profesional del funcionario y la capacitación para desarrollar eficientemente sus labores. Continuando con la entrevista y con el ánimo de conocer con mayor amplitud la aplicación, control y seguimiento de los indicadores de gestión, se hace la siguiente pregunta. ¿Con qué frecuencia se reúnen ustedes para revisar si esos indicadores y verificar si se están cumpliendo?, seguidamente Marcano acotó:

Eso lo hacemos mensual, porque ellos nos dan a nosotros un informe de gestión, pero trimestral, nosotros esbozamos todo un informe de gestión que nos van dando los indicadores del cumplimiento de la metas y que el trabajo operativo esté en funcionamiento, si el plan operativo corresponde con el gasto presupuestario y si todo lo que se ha planificado y presupuestado en verdad se ha venido desarrollando, como en verdad se ha ejecutado como tal, entonces, mensualmente hay evaluación directa como Director de Presupuesto con cada Dirección, pero trimestralmente nosotros tenemos un informe de gestión, que es el que nos va dando las pautas de si se cumplen o no se cumplen y nosotros tomar los correctivos pertinentes, porque de repente hay gente que nos hemos percatado, en su mayoría, yo no sé si en otras alcaldías es igual, me supongo que sí, pero la gente no sabe planificar, y la planificación la gente la ve como para cumplir solamente un requisito, es decir, cumplir con entregarme el Plan Operativo Anual y cumplir con entregarlo no sabiendo que es lo que estoy planificando, si de verdad es propia de la ejecución que

yo voy a tener en todo ese ejercicio, entonces, esa gestión cuando la llevo a la realidad no se corresponde.

Continuando con el municipio Santiago Mariño, se pregunta al Ing. M. Alcalá, director de Presupuesto y Planificación Estratégica, ¿Cómo asume el municipio la Responsabilidad Social para satisfacer las necesidades de la comunidad?

Legalmente, aquí existen varias modalidades para cumplir con el Compromiso de Responsabilidad Social por parte de las empresas contratadas, la forma usualmente utilizada en este Municipio es la de prestación de algún servicio o donaciones directas de las empresas contratistas a la comunidad donde se realiza la obra o se presta el servicio. También a través de lo establecido en la ley, aplicado a los contratistas el cual es un porcentaje del 1% al 5%

En su comentario, el Ing. Alcalá coincide con Marcano en cuanto a lo establecido en la ley de contrataciones públicas, agregando la contribución directa de los contratistas a las comunidades, actividad que debe ser reservada directamente al municipio.

Se observa, diversidad de criterios en cuanto a las actividades propias del municipio en este caso. Seguidamente se pregunta, ¿De qué manera se informa la comunidad sobre la ejecución de obras y la labor social del municipio? “A través de los medios de comunicación regional y de la interacción entre la Alcaldía y las comunidades mediante la Dirección de Servicios Públicos y sus coordinadores, de la Dirección del Poder Popular para el Desarrollo Comunal y la Secretaría del Consejo Local de Planificación Pública.”

Estas informaciones corroboran que no utilizan la página Web oficial

del municipio, para informar a la comunidad, tal como se ha venido mencionando. No obstante, la Alcaldesa Abog. Tibusay Guevara utiliza un blog privado, <http://tibusayguevara.psuv.org.ve> con carácter político, para informar sobre aspectos relacionados con el municipio. En sus explicaciones el Ing. Alcalá dejó claramente establecidas las relaciones que existen con las comunidades y el Consejo Local de Planificación, nexos que son comunes en todas las Alcaldías. Por ello, al hablar de planificación, es menester preguntar ¿Cuáles son las estrategias aplicadas en el municipio que le permiten planificar y medir la gestión municipal? obteniendo la siguiente respuesta:

Nosotros partimos de la elaboración del Plan Operativo Anual por parte de cada una de las unidades municipales, aprobados en Cámara Municipal y el seguimiento a la gestión con informes trimestrales al cumplimiento del Plan Operativo. Adicionalmente, a través del Consejo Local de Planificación Pública, se desarrollan las estrategias necesarias para dar el acompañamiento necesario con todos y cada uno de los Consejos Comunales de manera colectiva o individual en la elaboración de sus planes de obras y proyectos. Esto se inicia para garantizar que estos entes comunales estén adecuados en sus voceros y constitución, infiriendo que dicho acompañamiento puede ir desde la misma elección del Concejo Comunal. Asimismo, se ocupa de establecer el enlace necesario con las distintas dependencias de la alcaldía u otra institución que participan directa o indirectamente en la elaboración de los proyectos. Finalmente, se ocupa de llevar de la mano a estos Consejos Comunales con proyectos ya planificados ante los entes suministradores de recursos tales como el Consejo Federal de Gobierno, Fondemi, Ministerio de las Comunas o PDVSA, entre otros.

Lo planteado por el entrevistado, coincide en muchos aspectos con el

discurso de Marcano en cuanto a la relación existente con la elaboración de los presupuestos y el Plan Operativo Anual, así como la vinculación con Consejo Local de Planificación Pública, Consejo Federal de Gobierno y los Consejos Comunales, pero agrega otras instituciones que de alguna u otra forma se relacionan con las comunidades, en su discurso no hace referencia al impacto que tienen la planificación y el presupuesto en obras que benefician a la comunidad y como se mide esa satisfacción del servicio, por ello se pregunta ¿Considera usted factible la aplicación de algunas estrategias que permitan medir la gestión municipal y mejorar la eficiencia en el servicio?; manifestando lo siguiente:

Bueno, aquí se utiliza un formato donde cada dependencia organizativa, de acuerdo a las partidas presupuestarias, al final del ejercicio fiscal plasma los requerimientos para el siguiente año, evaluando para ello las necesidades en cuanto a recursos humanos, físicos, y tecnológicos. Hecho esto, la Dirección de Gestión Presupuestaria, analiza estos valores y desarrolla una propuesta que le es enviada a la unidad de presupuesto y finalmente a la Alcaldesa. Adicionalmente, la planificación de la gestión municipal se realiza a través de lo que en estadística se conoce como un cuadro de variables, denominado en la administración pública como Plan Operativo Anual. El mismo describe los procesos y metas a cumplir para cada uno de ellos de acuerdo al desarrollo de variables que se desprenden de la visión y misión de cada oficina que derivan en objetivos generales y específicos. Esto a su vez permite medir la gestión de manera individual ya que permite un análisis cuantitativo y cualitativo de las metas ejecutadas, cumplidas y no cumplidas y establecer los porcentajes de eficiencia para así discutir debilidades y fortalezas.

Las apreciaciones sustentadas por los entrevistados en cuanto la formulación del presupuesto, el Plan Operativo Anual, la vinculación con

el Consejo Federal de Gobierno, Consejo Local de Planificación y los Consejos Comunales, fueron tratados por el autor de este trabajo en la sección 4.3 del Capítulo IV. En ese sentido, vale la pena agregar que la Sección Quinta de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (Ob.cit), se refiere al Plan Operativo Municipal, y expresa en su artículo 68 lo siguiente:

El Plan Operativo Municipal es aquel que integra los objetivos, metas, proyectos y acciones anuales formuladas por cada órgano y ente del Poder Público Municipal, a los fines de la concreción de los resultados y metas previstas en el Plan Municipal de Desarrollo. El Plan Operativo Municipal sirve de base y justificación para la obtención de los recursos a ser asignados a la entidad municipal, en la Ley de Presupuesto del ejercicio fiscal al cual corresponda.

Razones estas que justifican las respuestas. No obstante, no se pudo evidenciar que los entrevistados ahondaran en los objetivos, metas y proyectos en sus municipios, como se puede observar en otros municipios, como San Diego y Naguanagua, los cuales son divulgados a través de sus respectivas páginas Web.

Para completar los aspectos relacionados con las estrategias gerenciales a nivel de los municipios estudiados, pasamos a entrevistar al Lcdo. C. Frech Director de Control y Gestión Presupuestaria, del Municipio Sucre, entrevistado con anterioridad, cuando se refirió al Presupuesto Participativo y a los Consejos Comunales. En esta oportunidad se pregunta ¿De qué manera se informa la comunidad sobre la ejecución de obras y la labor social del municipio?

En lo que se refiere al plan de inversión, la iniciativa y el

planteamiento de la visión, el control la tiene la ingeniería municipal, es la parte que está pendiente de la ejecución de las obras y que porcentaje de obras se han venido ejecutando, nosotros estamos en la obligación de presentar trimestralmente un informe de cuál es el plan y el porcentaje de ejecución de obra que llevamos. Y la otra parte corresponde, al propio Alcalde directamente, el coordina una reunión todas los martes en la mañana con un Consejo de Seguridad, aprovecha allí algunas materias y las plantean directamente ahí. Como es el caso en las escuelas y del control de la seguridad escolar y todo aquello relacionado con el mejoramiento de las instalaciones, como estrategia para el desarrollo de un mejor ciudadano, todo lo que es deporte o educación muchas veces lo plantean directamente por ahí. Entonces el Alcalde lleva un seguimiento permanente de la inversión que el maneja directamente con los recursos propios de la alcaldía.

Es decir, la información con la comunidad es directa, primero porque nosotros tenemos un plan de inversiones con las comunidades que el presupuesto de este año va en tres mil millones de bolívares, es decir (Bs. 3.000.000,00) para resolver los problemas puntuales que no ameritan mayor participación de un nivel técnico de ingeniería y resolver algunos problemas directos a la comunidad nosotros le damos hasta un límite de cincuenta millones por cada proyecto que presenten, o sea cincuenta mil bolívares fuertes. Ellos traen un proyecto lo evalúa el Consejo Local de Planificación con un personal que tenemos allí y le damos lo que ellos planteen en una asamblea ciudadana. Con relación al sistema de seguridad para las escuelas, ellos hacen un sistema de adquisición de computadores para la formación de los niños. También hacen otros mejoramientos, por ejemplo: de algunas aceras, algunas necesidades directas que tengan los ciudadanos de esa zona, ellos vienen se les prepara por aquí por el Consejo Local de Planificación, se les abre un expediente se les hace todo el desarrollo del proyecto comunitario y el Alcalde le otorga hasta cincuenta mil bolívares, una vez que presenten cuentas y se envié eso a la contraloría tienes una

opción de cincuenta mil bolívares más, todo depende de la rapidez con que se trabaje.

Por las razones antes explicadas, las respuestas van focalizadas en la misma idea, de los discursos anteriores, con relación a la vinculación con el Consejo Local de Planificación y la comunidad. Seguidamente se pregunta al Lcdo. Frech ¿Cuáles son las estrategias aplicadas en el municipio que le permiten planificar y medir la gestión municipal?

Hay un plan, pero no hay la vinculación de la comunidad directamente, por otros medios que puedan comunicarse, sin necesidad de hacer presencia aquí en la Alcaldía, queriendo hablar con el Director General, o con el Alcalde o ver quien lo atiende. Creo que se pudiera manejar esa información mucho mejor con una página Web y que se le pueda dar respuesta oportuna a la comunidad. Adicionalmente, nosotros tenemos la oficina de Evaluación de Gestión, donde se hace la evaluación del tema de las unidades y la de ingeniería que hacen en el campo de trabajo como van la obra y todo eso.

Tal como se mencionó anteriormente, de acuerdo a las respuestas recibidas, se observa un gran desconocimiento del contenido de la Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular (Ob.cit), sobre las pautas contenidas en ella, para llevar a cabo una adecuada planificación, tomando en cuenta que específicamente señala en el artículo 8°, lo siguiente:

El Sistema Nacional de Planificación tiene entre sus objetivos contribuir a la optimización de los procesos de definición, formulación, ejecución y evaluación de las políticas públicas en cada uno de sus niveles, a la efectividad, eficacia y eficiencia en el empleo de los recursos públicos dirigidos a la consecución, coordinación y armonización de los planes, programas y

proyectos para la transformación del país, a través de una justa distribución de la riqueza, mediante una planificación estratégica, democrática, participativa y de consulta abierta, para el logro de las metas establecidas en el Plan de Desarrollo Económico y Social de la Nación.

Las observaciones encontradas en el desarrollo de este trabajo de investigación, reflejan una serie de fallas, desconocimiento y nos muestra la importancia que tienen en una organización pública, el manejo apropiado de los recursos financieros, presupuestarios y el capital humano con base a una adecuada planificación estratégica. De igual modo con base a una visión holística y sistémica de los aspectos esbozados en materia de responsabilidad social y la aplicación del gobierno electrónico como herramienta para realizar de manera eficiente y eficaz las actividades y procesos de los gobiernos locales, en tiempo real y que satisfaga los requerimientos de la comunidad. Por ello, la propuesta de ésta tesis de un modelo gerencial estratégico, socialmente responsable basado en el gobierno electrónico.

#### **5.5. Un modelo gerencial soportado en tres pilares fundamentales: responsabilidad social, gobierno electrónico y estrategias gerenciales para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua.**

El objetivo principal de la propuesta, es presentar un modelo que permita a los gobiernos locales realizar una gestión con eficiencia y eficacia, tomando como base los fundamentos filosóficos de la responsabilidad social de los funcionarios, soportados por la aplicación de la gerencia estratégica y las herramientas de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, inmersa en ellas el gobierno electrónico.

La responsabilidad social desde el enfoque de la actividad pública

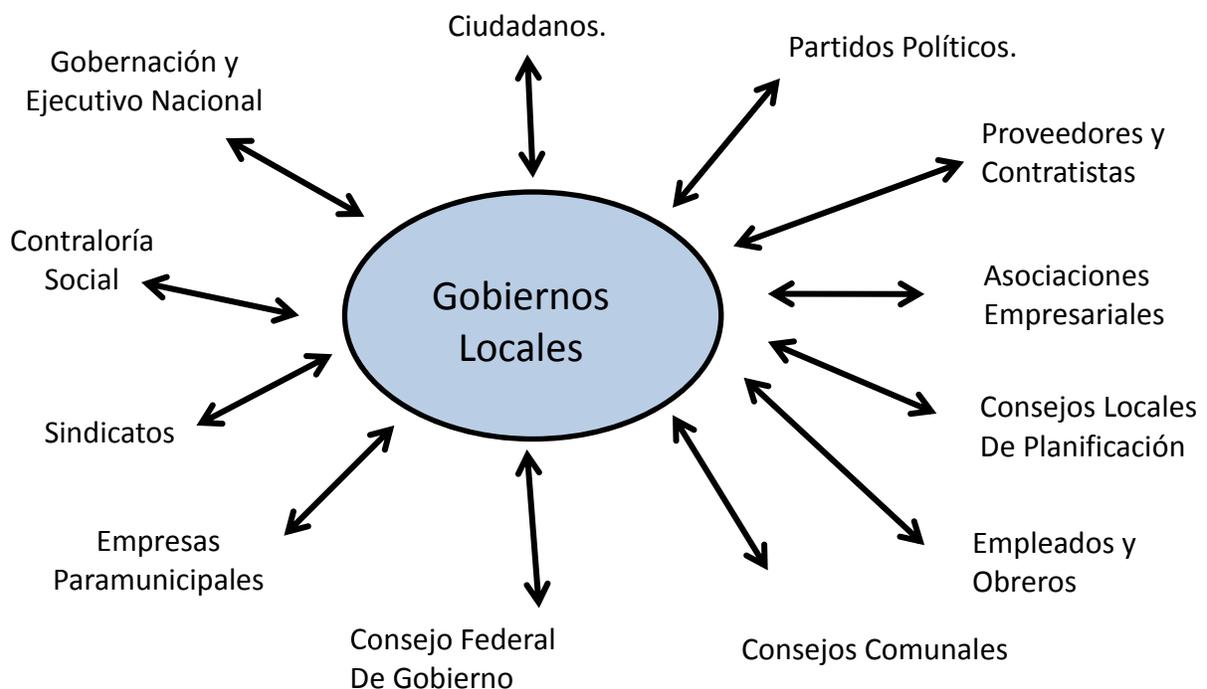
incluye: el comportamiento ético apegados a principios y valores que son necesarios para una actuación honesta y transparente, el cual se materializa en el uso adecuado de los recursos, la rendición de cuentas y una mejor calidad de vida para los ciudadanos, reflejando el carácter axiológico y teleológico de su desempeño, aspectos que han sido desarrollados en capítulos anteriores. Por lo tanto, la responsabilidad social se focaliza en esta investigación como un modelo de gestión en sí misma, que se integra en un modelo de gestión mucho más complejo, en una visión holística, con modelos de gerencia estratégica y gobierno electrónico, sobre los cuales se fundamenta esta tesis, dando origen a “un modelo gerencial estratégico, socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua”.

En ese orden de ideas, es importante la participación ciudadana, manifestada a través de los grupos de interés o stakeholders, los cuales fueron esbozados en el capítulo III, como eje transversal en la responsabilidad social en los gobiernos locales. Se realiza en todo su recorrido un análisis arqueológico que nos permite conocer la vinculación de la teoría general de la responsabilidad social con los gobiernos locales, evidenciándose los objetivos de esta investigación.

Los grupos de interés, forman parte de ese modelo de gestión pública, el cual contribuye a fortalecer el diseño de las políticas públicas. En ese sentido, con base a lo expuesto en la sección 3.2; referente a los grupos de interés, según el modelo de Bryson y Alson, citado por Arellano (Ob.cit:85), el cual se muestra en la Gráfico No.1; con respecto a una empresa pública, se propone sobre la base de una adaptación, un modelo para los Gobiernos Locales en el Estado Aragua, el cual puede ser fácilmente aplicado a cualquier otro municipio del país, según se muestra en la Gráfico No. 19.

La importancia de la integración de los grupos de interés en los municipios de Venezuela, ha sido ampliamente debatida por Martucci (2011), en su tesis doctoral, expuesta en la Universidad de Almería en cuyo caso de estudio se toma la Alcaldía de Chacao, el cual es un valioso antecedente en la propuesta presentada, al relacionarse con la participación ciudadana y las políticas públicas como parte de la gobernanza a nivel de los gobiernos locales.

**GRÁFICO No. 19**  
**MODELO DE STAKEHOLDERS A NIVEL MUNICIPAL**



Fuente: Adaptado de Bryson y Alston, citado por Arellano (2010:85)

Este enfoque es necesario para fortalecer el diseño de las políticas públicas, tomando en consideración el cuerpo de leyes a las cuales se ha hecho referencia en el desarrollo de este trabajo,

vinculadas con los grupos de interés o stakeholders, mostrados en el Gráfico No. 19; y que involucran tanto los factores internos como externos de los gobiernos locales, de los cuales la mayoría de estos, se han mencionado en el desarrollo de este trabajo investigativo, no siendo limitativo, pudiendo existir otros factores que estén relacionados. No obstante, es importante describir su relación o vinculación con los gobiernos locales.

**Los ciudadanos:** Los funcionarios que están al frente de los gobiernos locales, son los más cercanos a las comunidades, aspectos que hace más complejo el gerenciamiento al tener que enfrentar la cotidianidad de los servicios públicos.

**Los Consejos Comunales:** Tal como establece el artículo 2° de la ley de los Consejos Comunales: "...son instancias de participación, articulación e integración entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y los ciudadanos y ciudadanas, que permiten al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas"

**Los Partidos Políticos:** Hacen vida activa a través de su participación en el Concejo Municipal, a través de los concejales y concejales elegidos por el pueblo. Tiene entre sus funciones la aprobación de las Ordenanzas, el cual incluye la aprobación del presupuesto anual del municipio.

**Ejecutivo Nacional y Gobernaciones:** Todas las vinculaciones de orden legal y jerárquicas, atinentes a la gestión municipal y relacionadas con el presupuesto público.

**Contraloría Social:** Tal como se menciona en la Ley de Contraloría Social en su artículo 1°, como medio de participación y de corresponsabilidad

de los ciudadanos, las ciudadanas y sus organizaciones sociales, mediante el ejercicio compartido, entre el Poder Público y el Poder Popular, en la función de prevención, vigilancia, supervisión y control de la gestión pública y comunitaria.

**Consejo Federal de Gobierno:** En artículo 2° de la Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno se establece: “es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Nacional a los Estados y municipios.”

**Consejos Locales de Planificación Pública:** Creados con el fin de lograr la integración de las comunidades organizadas y grupo vecinales mediante la participación y el protagonismo dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos, de conformidad con lo establecido en la CRBV.

**Asociaciones Empresariales:** Se relacionan directamente porque agrupan a empresas, comerciantes y su vinculación es fundamental en la consulta sobre planes de desarrollo y políticas públicas.

**Proveedores y Contratistas:** Mantienen relaciones comerciales y contractuales con los gobiernos locales, hacen vida en la ciudad y contribuyen con la cancelación sus impuestos al municipio.

**Empresa paramunicipales:** Contribuyen a la generación de empleos y prestación de los servicios básicos a la comunidad.

**Empleados y Obreros:** Tiene la responsabilidad de atender día a día

a los ciudadanos que acuden al municipio, a realizar cualquier gestión, por lo tanto la calidad del servicio depende, en parte, de la forma como estos funcionarios realicen sus labores. En ese sentido, requieren de la preparación y formación necesaria para su desempeño.

**Sindicatos:** Son los mediadores entre los trabajadores y la Alcaldía, quienes deben mantener la armonía necesaria para el mantenimiento de la paz laboral. La participación activa de los diferentes grupos de interés, en la vida cotidiana de la localidad, es de gran utilidad, para la convivencia, planificación de políticas públicas, armonización, elaboración de presupuestos equilibrados, mejoramiento de los servicios públicos, entre otras actividades, para el logro de objetivos comunes y un mejor gerenciamiento del municipio.

El modelo responsabilidad social en la gestión pública, forma parte de la Nueva Gestión Pública, también conocida como Gobernanza, impulsada a finales del siglo XX, por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (Ob.cit), el cual señala: “El buen gobierno tiene muchos atributos. Se realiza con participación de la comunidad, transparencia y rendición de cuentas. Es eficaz en cuanto al mejor aprovechamiento de los recursos; es equitativo; y promueve el imperio de la ley.”

Asimismo, la Norma ISO 26000 (Ob.cit) “Modelo que proporciona las guías para el desarrollo de la Responsabilidad Social en cualquier Organización”, mencionada al principio de este capítulo en la Figura No. 6. En la misma, se hace referencia a los siete principios básicos de la Responsabilidad Social que incluye: rendición de cuentas, transparencia,

comportamiento ético, respeto a los intereses de las partes interesadas, respeto al principio de legalidad, respeto a la norma internacional de comportamiento y respeto a los derechos humanos, los cuales en su mayoría fueron tratados en esta investigación, lo que no descarta su aplicación en los gobiernos locales, para una mayor eficiencia y eficacia de la gestión pública, el cual conlleva a retribuir la prestación de mejores servicios a la comunidad.

En las relaciones de los grupos de interés o stakeholders, se conjugan los aspectos ya mencionados por el autor en el Capítulos anteriores que se vinculan con el **comportamiento ético, respeto al principio de legalidad y respeto a los derechos humanos**, relacionados de igual manera con el cuerpo de leyes con conforman nexos del municipio con la comunidad. Con respecto a los **intereses de las partes interesadas**, se puede observar en la participación ciudadana debidamente amparada en las leyes relacionadas y su vinculación con las diferentes organizaciones civiles y organizaciones no gubernamentales.

La rendición de cuentas y la transparencia fueron abordadas ampliamente en la sección 3.5 del Capítulo III. No obstante, es importante enfatizar en el apoyo que requiere ésta actividad de la aplicación de la Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para su eficacia, tal como quedó evidenciado en el Sistema de Indicadores de Transparencia de Alcaldías (ITA) (Ob.cit), el cual sirve para medir las debilidades y fortalezas de las alcaldías de Venezuela, donde se destacan, entre otras, las siguientes mediciones básicas:

- Formulación y Ejecución de Presupuesto: Expresión de cómo y en que se invierten los fondos públicos

- Colocaciones Bancarias: Procedimientos administrativos a través de los cuales se contrata una entidad financiera para manejo de cuentas y colocación de fondos.
- Adquisición de Bienes y Cotización de Obras y Servicios: Pacto realizado entre las alcaldías, como ente contratante, y terceros como contratistas, para la realización de una obra o la prestación de un servicio que irá en beneficio de la comunidad.

La rendición de cuentas aunada al uso del gobierno electrónico en los gobiernos locales ha sido ampliamente estudiada por Royos (2008) en su tesis doctoral, donde se destaca la importancia de su estudio específicamente en las administraciones locales de los países europeos, aspectos que justifican su aplicación en la presente propuesta.

En ese sentido, queda demostrada la importancia de la rendición de cuentas, como vía de información transparente de la gestión municipal, en el uso adecuado de los recursos públicos, resultados, participación comunitaria, capacitación ciudadana y formación del capital humano, complementado con la honestidad y formación del capital humano. Lo comentado hasta ahora, han sido factores clave en el posicionamiento en los primeros lugares en ese ranking, de las Alcaldías con mejor gestión (ITA2010): Chacao, Baruta, San Diego y Naguanagua en ese mismo orden.

Es importante destacar que las Alcaldía de San Diego y Naguanagua fueron mencionadas por el autor (Ob.cit) de este trabajo investigativo, cuyas observaciones han sido presentadas en capítulos anteriores, donde se evidencia: la divulgación en la Web de su misión, visión y valores; aspectos fundamentales en el manejo de sus estrategias así como el uso adecuados

de las tecnologías, lo que determinan en parte el éxito de su gestión. Por el contrario, se observa que las Alcaldías objeto de esta investigación: Girardot, Santiago Mariño y Sucre, están muy alejadas en cuanto a la evaluación realizada por Transparencia Venezuela (Ob.cit) en 70 Alcaldías del país, ya que presentan dificultades para el logro de sus objetivos, al no tener claramente definida su misión y visión, dentro de sus planes, proyectos y presupuestos.

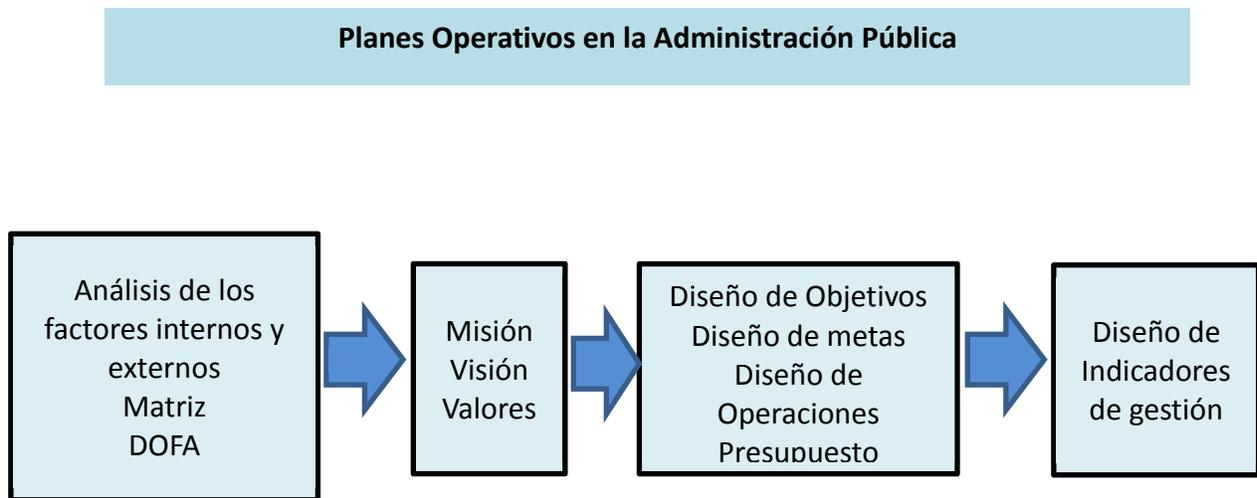
Por otro lado, vale la pena destacar, lo mencionado en el capítulo IV, sobre la utilización de la Matriz DOFA e Indicadores de gestión por parte de la Alcaldía de San Diego, aspecto que no se pudo observar en las Alcaldías objeto de la presente investigación, las cuales contribuyen a la formulación de estrategias.

De igual modo, de acuerdo a las visitas efectuadas a las páginas Web de diferentes Alcaldías del país, no se pudo evidenciar el uso de Mapas Estratégicos y el Cuadro de Mando Integral en sus planes estratégicos, tal como lo hacen algunas Alcaldías citadas en la sección 4.2 del capítulo IV, como es el caso del Ayuntamiento de Sant Cugat del Vallés (Catalunya-España). No obstante, en la Alcaldía de San Diego, visto los avances en materia de aplicación de herramientas estratégicas, están dadas las condiciones para la elaboración del Cuadro de Mando Integral, cuyas bondades pueden ser emuladas por las Alcaldías sujetas a la presente investigación.

Con base a las cuatro (4) perspectivas del Cuadro de Mando Integral mencionadas por Kaplan y Norton (1994:59), las cuales fueron citadas en el Capítulo IV, y los factores mencionados en la Ley

Orgánica de Planificación Pública y Popular (Ob.cit), los cuales se muestran en el Gráfico No.20, se realizan los ajustes necesarios para presentar un Mapa Estratégico para los Municipios objeto de estudio en esta investigación, donde se observa la relación causa – efecto, partiendo de las perspectivas de aprendizaje y crecimiento, donde el objetivo final es prestar un buen servicio a la comunidad, contribuyendo en una mejor calidad de vida para los ciudadanos, tal como se muestra en el cuadro No. 15

**Gráfico No. 20**



## CUADRO No. 15

### MAPA ESTRATÉGICO DE UNA ALCALDIA – CASO DE ESTUDIO

<b>Comunidades (Clientes)</b>	ACERCAMIENTO A LAS COMUNIDADES	CONTRIBUYENTES	CALIDAD DE VIDA	SEGURIDAD CIUDADANA
	ATENCIÓN AL CIUDADANO	CONSEJOS COMUNALES	MEJORES SERVICIOS	TRANSPERENCIA EN LA INFORMACIÓN
	DERECHOS HUMANOS	PRESUPUESTO PARTICIPATIVO		COMUNICACIÓN, INTERNET – ON LINE
<b>Financiera</b>	FISCALIZACIÓN	PRESUPUESTO	RACIONALIZACIÓN DEL GASTO	EMPRESAS DE SERVICIOS
	FINANCIAMIENTO EXTERNO	RECAUDACIÓN DE IMPUESTO	EJECUCIÓN DE OBRAS	
<b>Procesos</b>	INNOVACIÓN	AUTOMATIZACIÓN DE LAS ACTIVIDADES	POLITICAS PÚBLICAS	RENDICIÓN DE CUENTAS
	PLATAFORMA TECNOLÓGICA	INDICADORES DE GESTIÓN	APOYO CONSEJO FEDERAL DEL GOBIERNO	APOYO CONSEJO LOCAL DE PLANIFICACIÓN
<b>Aprendizaje y Crecimiento</b>	ENTRENAMIENTO	PRINCIPIOS Y VALORES		COMPORTAMIENTO MORAL Y ÉTICO
	GESTIÓN DEL CONOCIMIENTO	CULTURA DIGITAL		COMPORTAMIENTO GERENCIAL
		PERSONAL BIEN REMUNERADO		

**Fuente: Peraza A. (2013) con base a las cuatro perspectivas de Kaplan y Norton**

En ese orden de ideas, el objetivo se centra en la comunidad formada por todos los ciudadanos organizados, donde un sector importante contribuye con sus impuestos municipales, grupos vecinales y Consejos Comunales que participan activamente en el quehacer cotidiano y que merecen buenos servicios públicos y una mejor calidad de vida de la población. De allí, la importancia de la contribución del presupuesto participativo en las políticas públicas.

Para que la comunidad se encuentre satisfecha con los servicios que recibe, estos deben ser eficientes y cónsonos con los tiempos modernos ajustados a las nuevas tecnologías. En ese sentido, los

municipios deben contar con recursos presupuestarios y financieros que les permitan disponer de una plataforma tecnológica y automatización de todos sus sistemas, bajo la filosofía del Gobierno Electrónico. Por otro lado, si se desea crear una cultura tributaria en los contribuyentes, debe existir honestidad y transparencia en el manejo de los recursos, por lo tanto, es imprescindible el uso de internet y comunicaciones On Line que les permita a los usuarios del servicio, hacer uso del mismo en tiempo real. Los procesos de rendición de cuentas deben estar automatizados y puestos en la Web, de manera transparente para que sea del conocimiento de la comunidad.

Para el logro de estos objetivos, se requiere de entrenamiento, capacitación, actuación con ética, principios y valores, por parte de los funcionarios, para poder prestar un servicio de calidad, donde exista un cambio en la manera de pensar del gerente en funciones públicas hacia un cambio de paradigmas, es decir, hacia la gobernanza o la nueva gestión pública. Lo expuesto en este Capítulo, y tomando como base el modelo de los stakeholders, conlleva a proponer un **modelo gerencial estratégico socialmente responsable basado en el gobierno electrónico para la gestión de los gobiernos locales en el Estado Aragua**, tal como se muestra en el Cuadro 15, el cual constituye el objetivo general de esta investigación.

## **CONTEXTO CONCEPTUAL DEL MODELO BAJO UNA VISIÓN INTEGRADORA**

1.- El modelo aquí propuesto se ha elaborado tomando como fundamentación las teorías desarrolladas ampliamente en los capítulos 1, 3 y 4 de la presente investigación, con una triangulación de la praxis y la realidad de los hechos desarrollados a través del discurso de los informantes

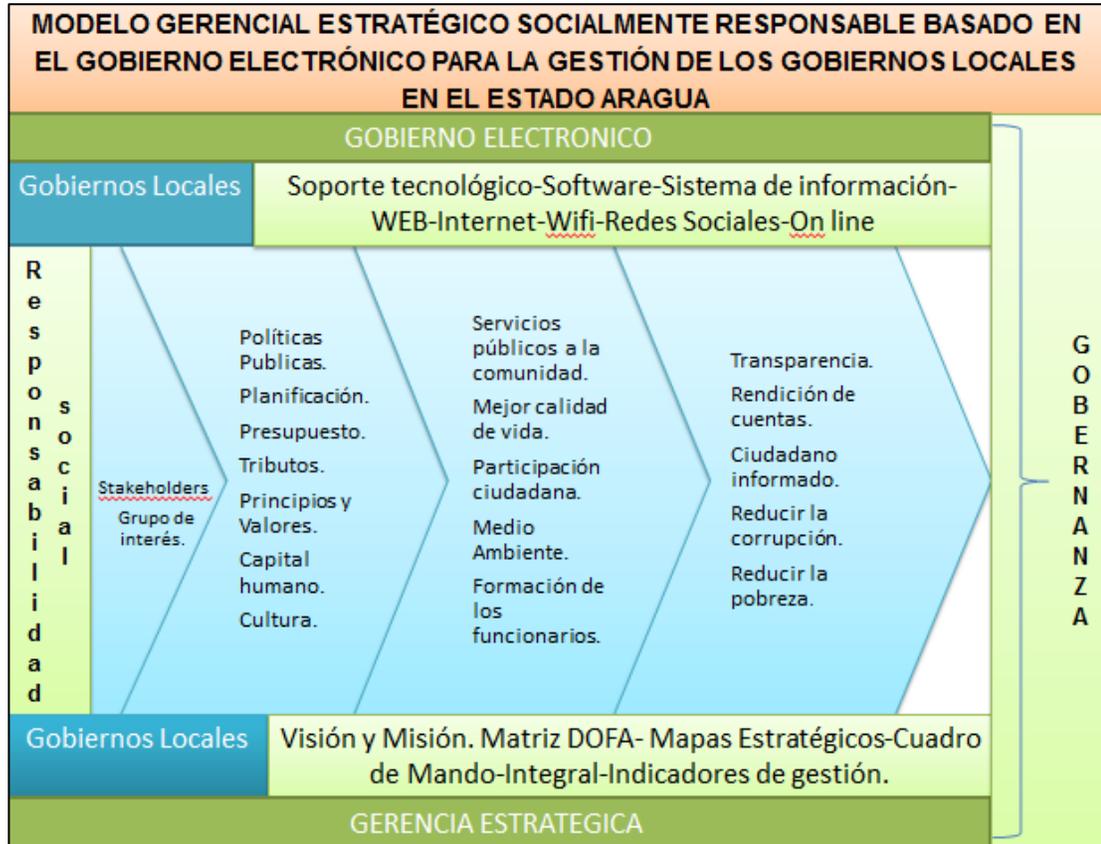
clave, resultando con ello un constructo teórico que integra: a) la responsabilidad social, b) gerencia estratégica y c) la aplicación del gobierno electrónico como pilares que soportan la gestión de los gobiernos locales.

En ese sentido, al referirse a los modelos en investigación Yurén (1980:61) acota lo siguiente: “Cuando comenzamos nuestra investigación a partir de un cuerpo de conocimientos obtenemos un conjunto de datos o informaciones que pueden provenir de la teoría previa o de la realidad misma, o bien del modelo resultante de la teoría referida a esa realidad”.

Cuando la gestión se realiza con eficiencia y eficacia, estamos entonces en presencia de los elementos de la Nueva Gestión Pública o la gobernanza, sustentada también en el desarrollo de esta investigación, las cuales conducen a una gerencia exitosa en el sector público.

2.- Las investigaciones realizadas con anterioridad a la presentación de la propuesta en esta tesis, tanto por el autor en los municipios del Estado Carabobo, como las realizadas por otros autores, en otros ámbitos geográficos con relación a casos particulares, vinculados con responsabilidad social, grupos de interés, rendición de cuentas, gobierno electrónico, planificación estratégica y la nueva gestión pública, le dan justificación y sustento para la aplicación del modelo en los municipios: Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, validando lo citado por Yuren (Ob.cit) que “ la construcción de modelos es una de las tareas esenciales de la labor científica”. Agregando la autora más adelante, al referirse a la representación del modelo: “Un mapa, es un modelo porque representa una zona determinada con los caminos, ríos y montañas que existen realmente en la zona”.

**CUADRO No. 16**



Elaborado por: Peraza, A. 2013

### 5.6. Perspectiva del modelo.

En el desarrollo de este capítulo, hemos visto las dificultades que han presentado los municipios: Girardot, Santiago Mariño y Sucre del Estado Aragua, considerados para esta investigación, el cual se desprende del proceso discursivo llevado a cabo con los informantes clave, como resultado de los instrumentos aplicados en la metodología, para presentar una gestión que satisfaga los patrones de eficacia y eficiencia, donde encontramos factores como: falta de recursos financieros, presupuestarios, desarrollo y capacitación del capital humano, intromisión distorsionadora de la política partidista, poca responsabilidad social comprometida con los ciudadanos y

aplicación de estrategias, entre otros factores, que ubican a los referidos municipios, muy distantes de las mediciones efectuadas por el Sistema de Indicadores de Transparencia de Alcaldías (ITA) (Ob.cit), aspectos que se corresponden con los objetivos específicos de la presente investigación, con relación al diagnóstico de los municipios estudiados.

La realidad observada, podría estar presente en otros municipios del país, los cuales constituyen los esquemas tradicionales de comportamiento. En ese sentido, se busca también la profesionalización de los cargos en la administración pública, con funciones de gerentes, que atiendan a la filosofía del buen gobierno y dejar la política a los funcionarios electos por el pueblo, como es el caso de los concejales o rol que asume en este caso el Alcalde o Alcaldesa como máximos representantes del gobierno municipal.

Por otro lado, se observa que aquellos municipios que ponen en práctica las variables de la Nueva Gestión Pública o la Gobernanza, aplican adecuadamente las herramientas de planificación estratégica, utilizan los avances tecnológicos relacionados con el Gobierno Electrónico y asumen responsabilidad social en sus funciones, son más eficaces en su gestión, como es el caso ya mencionado del municipio San Diego en el Estado Carabobo, el cual está posicionado como líder en materia de gestión pública en Venezuela

La intencionalidad del gerente como servidor público debe estar focalizada en la gente, por ello se requiere de inventiva y creatividad para proponer soluciones a los problemas que demanda la comunidad y hacer una ciudad más humana, donde se mejore las condiciones del medio ambiente, el transporte público, las vías de comunicación, la salud, la educación y en sentido general, se le preste un mejor servicio a los

ciudadanos que acuden al municipio para realizar trámites de cualquier naturaleza.

Es por ello, que se planea romper con los paradigmas tradicionales en la administración pública, hacia una nueva perspectiva en el gerenciamiento de los municipios, con base a los objetivos propuestos.

La aplicación de la teoría o modelo de los grupos de interés (stakeholders), la responsabilidad social, las herramientas estratégicas mencionadas y la aplicación del gobierno electrónico, han sido objeto de estudio por diferentes autores, desde perspectivas distintas, pero siempre con la tendencia de mejorar la gestión en la administración de las organizaciones, las cuales han sido analizadas desde un punto de vista hermenéutico, generando los aspectos ontológicos presentes en el desarrollo de esta investigación. El modelo propuesto en el cuadro No. 15, busca integrar de manera holística, la responsabilidad social como eje transversal del comportamiento de los ciudadanos y los funcionarios, las herramientas estratégicas y el gobierno electrónico para lograr una gestión eficiente en los gobiernos locales lo cual es una aproximación al éxito de la gestión, tomando como base los fundamentos de la Nueva Gestión Pública.

## **GUÍAS PARA LA ACCIÓN SEGÚN EL MODELO PROPUESTO.**

### **Responsabilidad social.**

Con base a los planteamientos esbozados en el desarrollo de esta investigación se propone a los funcionarios de los gobiernos locales, asumir el reto de ejercer una actividad apegada a los principios éticos y valores, aspectos fundamentales en la gestión pública. Tomar conciencia que su cercanía con la comunidad convierte la función pública en una gerencia

social encaminada a la prestación de servicios de calidad. Los servicios de mayor impacto que afectan el ambiente son la recolección de la basura y las aguas servidas, a los cuales se le debe prestar atención especial. Para tal efecto, se requiere la integración de la sociedad en la formulación de políticas públicas, asumiendo la responsabilidad social como parte de una cultura organizacional en el sector público. En ese sentido, se comentan a continuación otros aspectos incluidos en el modelo:

1.- Tomando en consideración la importancia de satisfacer las necesidades de la comunidad para el diseño de una mejor calidad de vida, a través de la participación ciudadana en el presupuesto y en el diseño de políticas pública, se requiere por parte de los municipios estudiados, estrechar la brecha existente entre los funcionarios y la sociedad mediante el incentivo y la participación con los denominados grupos de interés o stakeholders, descritos anteriormente como parte integral del modelo.

2.- En la medida que se presten servicios de calidad, se tendrá una comunidad satisfecha, creando de esta forma incentivos para una cultura tributaria, donde el contribuyente paga satisfactoriamente sus impuestos porque reconoce que los mismos serán retribuidos en beneficio de la misma comunidad.

3.- La rendición de cuentas, tema que ha sido de mucho interés por investigadores a nivel nacional e internacional, incluido en la CRBV y en otras leyes comentadas en el Capítulo III, punto 3.5 de la presente investigación, debe ser una obligación para todos los funcionarios que les compete, pero su elaboración debe ser fidedigna, con honestidad y buen juicio de tal manera que restituya la confianza en las instituciones y los funcionarios.

Debe existir transparencia en la información, utilizar las herramientas de la planificación estratégica y las Tecnología de la Información y las Comunicaciones, para ser más eficaz y eficientes en su cometido. Los ciudadanos tienen derecho de estar bien informado de lo que acontece en su municipio.

4.- En el desarrollo del Capítulo IV de la presente investigación ha sido abordado con amplitud los aspectos relacionados con la planificación estratégica y el presupuesto. Por otro lado, en el Capítulo V, producto de la recopilación de información mediante las entrevistas a los informantes clave, se pudo determinar la ausencia de técnicas usadas en la planificación estratégica y falta de divulgación de los planes y presupuestos del municipio a las comunidades.

5.- Para realizar eficientemente las labores señaladas anteriormente, es necesario la formación y capacitación del capital humano en los municipios, realizar una adecuada selección del personal y tratar en lo posible de profesionalizar los cargos, que por la índole de su actividad requiere mayor conocimiento y formación académica.

El cumplimiento por parte de los directores de las áreas de mayor jerarquía en los municipios, de sus actividades cotidianas en función de servir a las comunidades, con eficacia y eficiencia, apartando los intereses individuales y políticos contribuye enormemente a combatir la corrupción en sus instituciones y reducir la pobreza en las zonas más deprimidas de la población.

### **Gerencia estratégica.**

En el Capítulo IV, se desarrollan los aspectos de mayor significación en el uso de las herramientas de la gerencia estratégica como: Matriz DOFA, Mapas Estratégico y Cuadro de Mando Integral. Asimismo, se hizo un amplio abordaje de los aspectos que involucran la planificación en la gerencia pública y en particular en los gobiernos locales. Se destaca su uso por algunos municipios tanto en Venezuela (Chacao y San Diego), como en otros países del mundo, como España, Perú y Colombia, las cuales han agregado valor a la gestión pública. En el Capítulo V, se pudo evidenciar que los municipios objeto de esta investigación no aplican estas herramientas.

Los gobiernos locales necesitan establecer sus objetivos y metas para mejorar las condiciones de vida de la comunidad. De igual modo, se debe desarrollar una visión de futuro sostenible y definir su misión enmarcada en el compromiso que asumen con la comunidad. En ese sentido, los municipios objeto de estudio para iniciar el proceso de planificación estratégica deben crear su visión y misión las cuales conjuntamente con el presupuesto participativo, el diseño de políticas públicas y la aplicación de las herramientas mencionadas contribuyen a mejorar el gerenciamiento local.

El uso de indicadores de gestión, le permite controlar y medir la eficiencia en el manejo de los recursos y el cumplimiento de sus objetivos y metas, es decir conocer la efectividad en la toma de decisiones.

### **Gobierno electrónico.**

En el Capítulo IV, se desarrolla ampliamente los aspectos relacionados con la Tecnología de la Información y las Comunicaciones. Por otra parte, en el Capítulo V se evidencia los avances que ha dado el Municipio Girardot en relación a la aplicación de las TIC, mediante el

desarrollo de software para mejorar los procesos de recaudación de impuestos y atención a los contribuyentes. Asimismo, la ampliación de su portal web para prestar servicios en línea e interactuar con la comunidad. No obstante, no se pudo apreciar a través del portal, los planes de desarrollo, presupuesto de obras y otros servicios que les permita a los ciudadanos estar informados, en especial los Consejos Comunales, por lo que se sugiere avanzar en esta última etapa del proceso, para estar en el nivel de los otros municipios que encabezan la lista en materia de aplicación del gobierno electrónico.

Tal como quedó demostrado en el desarrollo de esta investigación, la aplicación del gobierno electrónico en los Municipios Santiago Mariño y Sucre están en estado incipiente lo que podríamos denominar 1º fase, por lo que requieren fortalecer su plataforma tecnológica, ampliar el uso de la web e internet, de tal manera que le permita interactuar con los contribuyentes y usuarios de la información. Los aspectos señalados anteriormente con relación a la transparencia de la información y rendición de cuenta deben incluirse en ese proceso, demostrar por medio de la red, el adecuado uso de los recursos invertidos y los resultados obtenidos. Una vez desarrollada la segunda fase del proceso, desarrollar la 3º fase que estaría conformada por la integración de todas las unidades organizativas de la estructura municipal a la plataforma tecnológica, interactuar con la comunidad y utilizar las redes sociales, esta etapa debe incluir los servicios On Line y la firma digital. El reto de las alcaldías estudiadas debe ser evolucionar hacia los niveles interactivos y transaccionales y prestar un servicio de calidad a los usuarios.

El modelo propuesto se sustenta en la integración de los factores antes explicados los cuales constituyen disciplinas estudiadas y aplicadas con éxito en el sector privado. En la administración pública se han dado pasos

importantes en su utilización, en algunos casos parcialmente. La nueva Gestión Pública o Gobernanza se centra en la aplicación de todas las disciplinas que hacen posible el buen gobierno para una gestión eficaz y eficiente. En la administración pública, los aspectos sociales y políticos hacen más compleja su aplicación, ya que las decisiones y políticas públicas de los gobiernos de turno podrían influir en su desarrollo y puesta en marcha. No obstante, la voluntad política y la disposición del capital humano altamente capacitado en las instituciones son elementos clave para un buen gerenciamiento en los gobiernos locales.

## **CAPÍTULO VI**

### **ENSEÑANZAS Y REFLEXIONES, HACIA UNA MEJOR CALIDAD DE VIDA DE LA COMUNIDAD.**

A nivel mundial, la sociedad ha venido tomando conciencia de lo que significa la responsabilidad social para una mejor convivencia del ser humano. Algunos países han realizado mayores contribuciones que otros, específicamente los países más desarrollados, sobre todo en los aspectos relacionados con la Responsabilidad Social Empresarial, su vinculación con el ambiente y el apoyo a los habitantes de sus comunidades con el fin de mejorar su calidad de vida y lucha contra la pobreza.

En Venezuela se han dado pasos importantes en este campo, sin embargo queda un largo camino por recorrer, con obstáculos que se deben vencer para lograr el bienestar de la sociedad en general, y muy especialmente a nivel de los gobiernos locales, por ser estos los que están más directamente relacionados con las comunidades. Por ello, es una necesidad latente que la administración pública se modernice, genere los cambios requeridos para insertarse en la Nueva Gestión Pública y se incorpore en ésta la responsabilidad social que deben cumplir sus funcionarios en todas sus actuaciones, el cual ha sido incluida en el artículo 2° de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, cuando señala claramente: “toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país” y de allí, en varias de las leyes que se han mencionado en el desarrollo de ésta investigación. Asimismo se asuma el contenido de la Norma ISO 26000 de Responsabilidad Social, cuya aplicación es universal.

En ese orden de ideas, entre los aspectos importantes que debe asumir el funcionario a nivel de los gobiernos locales para cumplir con una gerencia eficaz y eficiente está: la prestación de un servicio de calidad a la comunidad, realizar una gestión transparente y rendir cuenta de la misma, cuya obligatoriedad está también contemplada en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Por lo tanto, se requiere asumir un comportamiento ético apegado a valores y principios, lo cual configura el carácter axiológico y teleológico del gerenciamiento municipal, generando espacios para el establecimiento del buen gobierno

Para el logro de los objetivos antes señalados, se requiere de una ruptura de paradigmas, en la forma tradicional burocrática de concebir la gerencia pública y generar cambios en la cultura tanto de los ciudadanos en general como de los funcionarios. De lo esbozado en capítulos anteriores, se destaca el interés de algunos funcionarios en asumir retos importantes en su área de trabajo, profesionalizando los cargos, segregando la intromisión de la política en la toma de decisiones, para dar paso a la acción emprendedora que contribuya a la realización de una buena gestión en función del interés colectivo. Asimismo, la formación y educación como la emprendida por las Oficinas de Atención al Ciudadano dependiente de las Contralorías Municipales, aspectos que tendrán a largo plazo sus frutos en mejores ciudadanos.

Lo antes expuesto, constituye a una filosofía de vida que debe ser compartida por todos los ciudadanos, que los lleve a pensar y reflexionar sobre cómo gobernar y satisfacer las necesidades de las comunidades, lo que diferencia la gerencia privada del sector público, cuya característica se centra en una gerencia social, prestadora de servicios, donde el ser humano se sienta reconocido por sus dirigentes y

comprometido con la sociedad, dando lugar a la participación ciudadana, el cual ha sido expuesta en todo el cuerpo de leyes mencionadas en capítulos anteriores. Asimismo se realizó un análisis arqueológico en el capítulo III, que permitió conocer la inclusión de la responsabilidad social como parte integral de la gerencia pública.

En ese sentido, se ha hecho un recorrido por los fundamentos epistemológicos de la administración como ciencia, para tomar aspectos que puedan ser aplicados en la administración pública en el contexto de los gobiernos locales, inspirado en los autores que han abordado el tema e incorporados en el desarrollo de la presente investigación. Entre otros aspectos, se destaca el proceso administrativo, la planeación y la gerencia estratégica con los enfoques de mapas estratégicos y el Cuadro de Mando Integral, soportados por las bases tecnológicas del gobierno electrónico como fundamento para poder modernizar la gestión pública. En ese contexto, esta tesis constituye un aporte a la Línea de Investigación del doctorado de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo, denominada: “Estudios teóricos y de Aplicación para la Producción de Conocimiento en las Ciencias Administrativas, Económicas y Contables: Nuevos Paradigmas Gerenciales”.

En el diseño y puesta en práctica de las políticas públicas, juega papel importante en la participación ciudadana, el cual ha sido evidenciado a través de las leyes publicadas y referidas al tema, especialmente la Planificación y Presupuesto Municipal, Presupuesto Participativo, siendo este el puente que comunica a los gobiernos locales con las comunidades para conocer las necesidades más apremiantes y que deben ser atendidas, en un proceso de democratización con los Consejos Comunales y Consejos Locales de Planificación, entre otros involucrados. De allí la importancia de la relación

con los grupos de interés o los llamados stakeholders, mencionados en capítulos anteriores.

Lo antes expuesto, guarda estrecha relación con la planificación estratégica y su aplicación a nivel de los gobiernos locales, con la intención de pensar y diseñar la ciudad que queremos, para vivir en un ambiente de tranquilidad y bienestar en función de futuro para las nuevas generaciones, por lo tanto se requiere de la colaboración de los diferentes actores de la sociedad, para atender los problemas de servicios más inminentes y combatir la pobreza. No obstante, se ha podido observar que la aplicación de la gerencia estratégica en su contexto, ha sido muy precaria en virtud de que los gobiernos locales no toman en consideración su visión, misión y objetivos, en estricto sentido, aspecto que han sido considerados por algunos municipios lo que les ha permitido estar a la cabeza de los municipios con un mejor gerenciamiento en el país, tal como ha quedado demostrado en este trabajo investigativo y en los sitios Web consultados, ocupados de monitorear la gestión municipal. Estos aspectos fueron abordados con amplitud en el Capítulo IV.

Para lograr una gestión eficiente y eficaz, es necesaria la aplicación de las tecnologías de la información y las comunicaciones y en estas juega papel importante en los gobiernos ocales el gobierno electrónico. Los ciudadanos tienen derecho a estar informados y los funcionarios están en el deber de ser transparente en su gestión. Por ello es menester disponer de una plataforma tecnológica que les permita la sistematización y hacer más ágil los procesos. De igual modo disponer de servicios en un portal Web, donde los contribuyentes y ciudadanos en general pueden interactuar con los municipios y recibir atención inmediata a sus requerimientos, mediante el uso de internet. En la medida que exista transparencia de la información es un aliciente en el combate contra la corrupción.

En la presente investigación se puede observar los avances logrados por la Alcaldía de Girardot, no obstante, el portal Web, no muestra los planes de desarrollo del municipio, sus presupuestos para la realización de obras y otros aspectos que son de interés colectivo, cuya divulgación es una muestra de transparencia en la gestión municipal. Por otro lado, se evidencia la etapa incipiente del gobierno electrónico en los municipios Santiago Mariño y Sucre en las ciudades de Turmero y Cagua respectivamente. En ese orden de ideas, la rendición de cuentas debe ser incorporada con indicadores de impacto en la comunidad y poder ser visualizada en el sitio Web de cada municipio. El reto de estas Alcaldías es evolucionar a niveles interactivo como ya lo han logrado otras alcaldías del país y a nivel de otros países con mayor desarrollo. La importancia de la aplicación del gobierno electrónico, fue desarrollada ampliamente en el Capítulo IV, siendo complementado con la información recogida a través del discurso, mediante la entrevista realizada a los informantes clave en el Capítulo V, en el cual se pudo conocer las debilidades de las Alcaldías estudiadas en la aplicación de Tecnología de la Información y las Comunicaciones.

Con la modernidad también ha llegado el momento de reflexionar sobre la administración pública en todos los niveles, en nuestro país se vive una gran paradoja de un país rico, donde conviven aún muchas personas en condiciones de pobreza y donde los servicios públicos son deficientes, el impacto de esa contrastación la recibe con mayor ímpetu los gobiernos locales por ser los que están más cerca de las comunidades. Por lo tanto, los dirigentes regionales y locales electos por voluntad popular deben hacer el esfuerzo por lograr presupuestos ajustados a las necesidades de su municipio y dotarlos de infraestructura y equipos que les permita estar al día en los avances tecnológicos.

Es indispensable la capacitación y profesionalización de los funcionarios, y crearles conciencia de su responsabilidad con la sociedad. En el desarrollo de esta investigación se ha podido observar que, el capital humano es un factor determinante en el éxito de la gestión municipal, cuyos conocimientos son fundamentales para poner en práctica las bondades de la Nueva Gestión Pública.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abraham, M. (2008) **El Servicio Comunitario y la Responsabilidad Social Universitaria**. Universidad de Carabobo. Impresión: cosmográfica, C. A. Valencia, Venezuela
- Acosta, F. (2007). **El Poder Público Municipal**. Editorial Vadell Hermanos, Caracas – Venezuela.
- Aguilar, L. (2010) **Gobernanza y gestión pública**. Editorial Fondo de Cultura Económica. México.
- Alcaldía de Medellín (2012) Medellín Digital-Nuestra Estrategia. Disponible en: <http://www.medellindigital.gov.co/nuestraestrategia/Paginas/default.aspx> (Consultado: 02-04-2013)
- Alcaldía digital (2011) **Creación del CENDIT impulsa la soberanía tecnológica**. Disponible en:<http://www.alcaldias.gob.ve/portal-alcaldias/portal.html>(Consultado: 31-01-2011)
- Ávarez-Gayou. Juan (2003). **Cómo hacer investigación cualitativa. Fundamentos y Metodología**. Editorial Piados. México
- Andrade, J. y Yedra, Y. (2007) **Sistemas transparentes para gobiernos electrónicos eficientes**. Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento. Vol. 4 No.2. Universidad del Zulia. Disponible en:[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1690-75152007000200006&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000200006&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1690-7515.) (Consultado:4-04-2011)
- Aranguren, W. (2009) **De la gerencia pública a la gerencia interorganizacional: un reto para la gestión gubernamental**. Visión gerencial. Revista del centro de investigaciones y desarrollo empresarial CIDE. Año 8, No. 1, Universidad de los Andes, Mérida. Venezuela.
- Arellano, D. (2010) **Gestión Estratégica para el Sector Público – Del pensamiento estratégico al cambio organizacional**. Fondo de Cultura

- Aristóteles (trad.2000) **Política**. (Briceño, M, trad.) Panamericana Editorial Ltda. Versión directa del original griego. Cuarta reimpresión, diciembre 2006. Bogotá – Colombia.
- ASAMBLEA NACIONAL CONSTITUYENTE, (1999) **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**, Gaceta Oficial No. 36.860 del 30-12-1999.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela (2009) **Ley Orgánica de los Consejos Comunales**. Gaceta Oficial N° 39335.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela, (2000) **Ley Orgánica de la Administración financiera del Sector Público**, Gaceta Oficial No. 37.029 del 05-09-2000.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005) **Ley Orgánica del Poder Público Municipal**. Gaceta Oficial No.38.204 del 28-06-2005.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005) **Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público**. Gaceta Oficial No. 38.198 del 31-05-2005.
- Asamblea Nacional de la República Bolivariana de Venezuela. (2005). Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular. Gaceta Oficial No. 6011 Extraordinario.
- Auleta y Jiménez (2009) **Los números de Internet en América Latina**. Revista Debates IESA. Volumen XIV. Número 2 Abril I- Junio 2009. Caracas Venezuela
- Bastidas, E. y Ripoll V. (2003). Una aproximación a las implicaciones del Cuadro de Mando Integral en Organizaciones del Sector Público, Revista Compendium. Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado. Diciembre, año/vol. 6 número 011. Barquisimeto. pp 23-41 Disponible en: <http://www.ucla.edu.ve/dac/compendium/revista11/04-eunice-3.pdf> (Consultado el 12/09/11).
- Brewer-Carías, A. (1983) Política, **Estado y Administración Pública**. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas Venezuela.

- Brewer-Carías, A. (1984a) **Fundamentos de la Administración Pública**. Tomo 1. Colección estudio administrativos No. 1. Editorial Jurídica Venezolana. Caracas Venezuela
- Brewer-Carías, A. (1984b) **Régimen Municipal en Venezuela**. Editorial Jurídica Venezolana. Universidad Católica del Táchira. Colección Estudios Administrativos No.2.
- Bunge, M. (2007) **Introducción al Pensamiento Complejo**. Editorial Gedisa. Novena reimpresión. Barcelona España.
- Cabrero, E. (2005). **Acción Pública y Desarrollo Local**. Fondo de cultura Económica. Primera edición. México.
- Castells, M. (2000) **La Era de la Información. Economía, Sociedad y Cultura – La sociedad y la Red**. Siglo XXI Editores. S.A. México.
- Chiavenato, I. (1999) **Introducción a la Teoría general de la Administración** 5ta. Edición. Editorial McGraw-Hill Interamericana. México.
- Claros, R. (2009) **Transparencia, participación y rendición de cuentas en la gestión municipal**. ESAN Ediciones. Universidad ESAN. Lima Perú.
- Coffey, A. y Atkinson, P. (2003). **Encontrar el sentido a los datos cualitativos. Estrategias complementarias de investigación**. Editorial Universidad de Antioquia. Medellín. Colombia.
- Colomer, E. (1990). **El pensamiento alemán de Kant a Heidegger**. Biblioteca Editorial Herder. Barcelona. España.
- Comisión de las Comunidades Europeas (2001) **Libro Verde – Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas**. Bruselas.
- Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (1987) **Lineamientos Generales para una Política de Descentralización Territorial en Venezuela**. Ediciones de la Comisión. Folletos para Discusión No.7. Caracas – Venezuela.
- CONATEL (2011), **Resultados preliminares IV trimestre**. Revisado el 9 de marzo de 2011.Documento en Línea Disponible en:<http://informe>

*21.com/internet-venezuela/usuarios-internet-llegan-88-millones-venezuela-segun-informe-conatel*

Congreso de la República de Venezuela (1989). Ley Orgánica de Régimen Municipal Gaceta Oficial No. 4109 del el 15-06 1989.

Congreso de la República de Venezuela (1989).Ley Orgánica de Descentralización Delimitación y Transferencia de Competencias del Poder público (LODDT). Gaceta Oficial N° 4.153 del 28-12-1989.

COPRE (1989) **La descentralización – Una oportunidad para la democracia.** Editorial Arte. Volumen 4. Caracas – Venezuela.

Corbetta, P. (2007) **Metodología y Técnicas de Investigación Social.** Ediciones. Mc Graw-Hill Interamericana, España.

Corominas, J. (2000) **Ética Primer. Aproximación de X, Zubiri al debate ético contemporáneo.** Editorial DESCLÉE DE BROUWER, S. A. España.

Covey, S. (1996). **Los 7 Hábitos de la Gente Altamente Efectiva. La revolución de la ética en la vida cotidiana y en la empresa.** Ediciones Paidós Ibérica, S. A. Buenos Aires. Argentina.

Cruz A. (2008) **Temas sobre gerencia Política y Gobierno.** Fondo Editorial de la Contraloría General del Estado Zulia. Venezuela. Los Ángeles Editores. Venezuela

David, F. (1990). **La gerencia Estratégica.** Fondo Editorial Legis. Tercera reimpresión. Colombia.

Dejo, J. (2003) **Manual para la gestión integral del desarrollo local – Herramientas de gestión para el desarrollo sostenible.** Escuela de Administración de Negocios para Graduados. Esan Ediciones. Perú

Diccionario de la Real Academia Española. Disponible en: <http://buscon.rae.es/Drae/srvlt> (Consultado el 10-08-2011)

Dromi, R. (2007). **Ciudad y Municipio – Gerenciamiento y Gobernabilidad Local.** Ciudad Argentina Hispania Libros. Buenos Aires. Argentina.

- Drucker, P. (1989) **Las Nuevas realidades – En el gobierno y la Política... En la Economía y los negocios. En la sociedad y en la perspectiva mundial.** Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Drucker, P. (1997) **La Sociedad Post Capitalista.** Grupo Editorial Norma. Colombia.
- Drucker, P. (2006) **La Gerencia en la sociedad Futura.** Grupo Editorial Norma. Colombia. Económica, 2da. Reimpresión. México.
- El Nacional (2012) Fiscalía no responde a casos de corrupción que se le envían. Mercedes De Freitas, Coordinadora de la oficina de asistencia anticorrupción. 3-02-2012. P. 2
- Etkin, J. (2009). **Gestión de la Complejidad en las Organizaciones – La Estrategia frente a lo imprevisto y lo impensado.** 2ª. Reimpresión. Buenos Aires. Argentina.
- Falcón, J. (2004) **Gerencia y toma de decisiones.** Intermedio Editores Ltda. Bogotá. Colombia.
- Fatone, V. (1969). **Lógica e Introducción a la Filosofía.** Editorial Kapelusz. Buenos Aires. Argentina.
- Francés, A. (2006). **Estrategia y Planes para la Empresa** - con el Cuadro de Mando Integral. Pearson-Prince Hall. México.
- Gadamer, H.G. (1999). **¿Quién soy yo y quién eres tú?** Editorial Herder. Barcelona. España.
- Gadamer, H.G. (2005). **Verdad y Método.** Editorial Herder. Barcelona. España.
- Gaete, A. (2009) **Aplicación de la Responsabilidad Social a la Nueva gestión Pública.** Revista Scielo. Universidad de Antofagasta, Chile. Disponible en: [http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1851-37272008000200002](http://www.scielo.org.ar/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1851-37272008000200002) Consultado el 31-05-2012.
- García Villarreal, Jacobo Pastor (2010), “Prácticas y Políticas Exitosas para Promover la Mejora Regulatoria y el Emprendimiento a Nivel Subnacional”, Documentos de Trabajo de la OCDE sobre Gobernanza Pública, 2010/18, Publicación de la OCDE. Consultado el 12-05-2013.

Disponible: <http://www.oecd.org/gov/regulatory-policy/46003827.pdf>

García, J. (1985). **Ciencia, Tecnología, Historia y Filosofía en la atmósfera cultural de nuestro tiempo**. Ediciones de la Biblioteca. Universidad Central de Venezuela. Caracas. Venezuela.

Gil, Anna y Luciano, Paula. (2011). **La gestión de los grupos de interés: una reflexión sobre los desafíos a los que se enfrentan las empresas en la búsqueda de la sostenibilidad empresarial**. Revista de métodos cuantitativos para la economía y la empresa. Universidad Pablo Olavide. Disponible en: <http://www.upo.es/RevMetCuant/art.php?id049> (Consultado el 20/07/2011)

Gómez, Pavel. **El gobierno electrónico en el municipio venezolano**. *Enlace*. [online]. ago. 2007, vol.4, no.2 [citado 01 Febrero 2011], p.67-80. Desde: <[http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S1690-75152007000200005&lng=es&nrm=iso](http://www.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S1690-75152007000200005&lng=es&nrm=iso)>. ISSN 1690-7515.

Guédez, V. (2006) **Ética y práctica de la responsabilidad social empresarial. Aporte de la empresa al capital social**. Editorial Planeta Venezolana C. A. Caracas, Venezuela.

Guédez, V. (2008) **Ser Confiable- Responsabilidad social y reputación empresarial**. Editorial Planeta Venezolana C. A. Caracas, Venezuela

Guerrero, O. (2010) **La administración pública a través de las ciencias sociales**. Fondo de Cultura Económica. México.

Gutiérrez, J. (10-09-3013). Tecnología de la planta de reciclaje de Maracay. *Eva's Ecología*. Diario El Siglo, pp 10

Hernández, M. (2008). **Pragmatismo, utilitarismo y gerencia: una crítica epistemológica sobre la gerencia actual**. Colección Tesis Doctoral. Universidad de Carabobo.

Hernández, Sampieri et al, (2008). **Metodología de la investigación**. 5ta. Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F.

Hernández, Sampieri et al, (2010). **Metodología de la investigación**. 4ta.

Edición. Editorial Mc Graw Hill. México, D. F.

Hessen, J. (2006) **Teoría del Conocimiento**. Ediciones Universales: Gráficas Modernas. Bogotá. Colombia.

Ibáñez N y Castillo, R (2008) **Epistemología de la Gerencia y sus Métodos**. Editorial Comala.Com. Venezuela.

Informe mundial de la UNESCO (2005) **Hacia las Sociedades del Conocimiento**. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Ediciones UNESCO. Paris, Francia.

Instituto Nacional de Estadísticas Censo 2011. DEMOGRÁFICOS- Censo de Población y Vivienda. Disponible en:  
[http://www.ine.gob.ve/index.php?option=com\\_content&view=category&id=95&Itemid=26#](http://www.ine.gob.ve/index.php?option=com_content&view=category&id=95&Itemid=26#) Consultado el 13-04-2013

Jiménez, C. (2012) **Internet y los Negocios- Manual para aprovechar las ventajas de internet en su empresa**. Ediciones IESA. Caracas Venezuela.

Kaplan R. y Norton D. (2001). **Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral para implantar y gestionar su estrategia**. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España

Kaplan R. y Norton D. (2004). Mapas estratégico- Cómo convertir los activos intangibles en resultados tangibles. Ediciones Gestión 2000. Barcelona España

Kelly, J. (1985) **Empresas del Estado en América Latina**. Ediciones IESA. Caracas Venezuela.

Kelly, J. (2004). **(Coordinadora) Políticas Públicas en América Latina- Teoría y Práctica**. Ediciones IESA. Venezuela.

Kliksberg, B. (1990) **Una nueva gerencia pública para la modernización del Estado y afrontar los desafíos de la integración**. Investigación y Gerencia. Vol. VII. No. 5. Disponible en:  
[http://orion2020.org/archivo/competencias\\_gerenciales/comunicacion\\_organizacional/s2\\_nuevagerenciapublica.pdf](http://orion2020.org/archivo/competencias_gerenciales/comunicacion_organizacional/s2_nuevagerenciapublica.pdf)

Kliksberg, B. (2004) **La Ética y el Capital Social Cuentan**, Universidad de Carabobo. Venezuela. Alfa Impresores, C. A.

Venezuela.

Koontz, Harold y Wehrich Heinz (2007) **ADMINISTRACIÓN - Una perspectiva Global** (12<sup>a</sup>. Edición) Mc Graw Hill Interamericana, S. A. México.

Kuhn, T. (1992) La **Estructura de las revoluciones científicas**. Fondo de Cultura Económica. Bogotá. Colombia.

León, F. (2010) **Teoría del Conocimiento** – Colección Bibliográfica de Ciencias de la Educación. Serie Filosofía. Universidad de Carabobo. Dirección de Medios y Publicaciones. Departamento de Producción Editorial. Valencia, Venezuela.

León, P. (1995). **Contra la Corrupción – Un compromiso con los Alcaldes**. Contraloría General de la República. Comité de Publicaciones. Caracas Venezuela.

Libro Blanco de la Comisión de las Comunidades Europeas (2001) Disponible en: [http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/youth/documents/publications/whitepaper_es.pdf) (Consultado el 14-04-2013)

Longo, F. (2010) **Ejes vertebradores de la gobernanza en los sistemas públicos. Un marco de análisis en clave latinoamericana**. Revista CLAD Reforma y Democracia, No. 46, Febrero 2010, pp 73-102. Caracas, Venezuela

López, F. (1995). **Los problemas del pensamiento gerencial en las sociedades post-modernas o de cómo se evapora el mundo físico**. Revista FACES, de la Facultad de Ciencias Económicas y Sociales de la Universidad de Carabobo. Nro. 11 (p. 9-47).

López, J. (2005) Planificación y Gestión Pública. Formulaciones, exploraciones y experimentaciones desde la teoría y el método. Universidad Central de Venezuela. CENDES. Caracas Venezuela.

Manzanilla, O. (2000) **La eficiencia en la gestión gerencial – Un enfoque interdisciplinario**. Editorial PANAPO de Venezuela, C. A. Caracas

Martínez, M (2000) **La Investigación Cualitativa Etnográfica en Educación**. Editorial Trilla S. A. Tercera reimpresión. México.

Martínez, M. (2002). Comportamiento Humano. Nuevos Métodos de

Investigación. 4ta Reimpresión. Editorial, Trillas, México.

Martínez, M. (2009a) **Ciencia y Arte en la Metodología Cualitativa. Métodos hermenéuticos – fenomenológicos – etnográficos.** Editorial Trillas. México.

Martínez, M. (2009b) **La Nueva ciencia – Su Desafío. Lógica y Método.** Editorial Trillas. México.

Martucci, A. (2011) **Importancia de la integración de los grupos de interés en los municipios de Venezuela – Caso de Estudio Municipio Chacao.** Universidad Metropolitana. Departamento de Publicaciones UNIMET. Caracas – Venezuela.

Manzanilla, O. (2000) **La eficiencia en la gestión gerencial – Un enfoque interdisciplinario.** Editorial PANAPO de Venezuela, C. A. Caracas

Matus, C. (1982) **Estrategia y Plan.** Editorial Siglo XXI. México

Morales, J. (2011). **Fenomenología y Hermenéutica como epistemología de la Investigación.** En Revista Paradigma. UPEL. Vol XXXII, Nro. 2, Diciembre. Maracay. Venezuela.

Moreno, A. (1993). **El aro y la trama. Episteme, modernidad y pueblo.** Centro de Investigaciones Populares – Universidad de Carabobo. Caracas. Venezuela

Morin, E. (2001) **El Método IV – Las ideas.** Ediciones Cátedra (Grupo Anaya, S. A.). España.

Morin, E. (2007) **Introducción al Pensamiento Complejo.** Editorial Gedisa. España. Novena reimpresión.

Mújica M y Otros (2006) **Responsabilidad Social – Su inherencia con las MicroPyMes, el turismo y las escuelas Universitarias de Gerencia.** Universidad de Carabobo. INFACES.

Mujica, M. y Otros (2010). **Estudio Contextualizado de la Administración en Venezuela.** 2da. Edición. Universidad de Carabobo.

Municipio San Diego (2011) **Plan de Desarrollo Municipal San Diego 2011-2013;** “San Diego un Municipio con calidad de vida” Suministrado por la Dirección de Planificación, Formulación y control de Presupuesto.

- Natera, A (2004) **La noción de gobernanza como gestión pública participativa y reticular**. Documento de trabajo política y gestión. Universidad Carlos III de Madrid. Departamento de Ciencias Políticas y Sociología. Consultado el 2 de junio 2014. Disponible en:<http://e-archivo.uc3m.es/bitstream/handle/10016/590/cpa040202.pdf;jsessionid=AFA0AB99F9A6BAAF6E54A540F9234092?sequence=1>
- Njaim, H. (1995) La Corrupción un problema de Estado. Dirección de Cultura Universidad Central de Venezuela. Colección letra de Venezuela. Serie Ensayo 126. Industria Gráfica Integral, C. A. Caracas. Venezuela.
- Nonaka, I. y Takeuchi, H. (1999) **La Organización Creadora de Conocimientos**. Cómo las compañías japonesas crean la dinámica de la innovación OXFORD UniversityPress.
- Norma Internacional ISO 26000 (2010) **Guía de Responsabilidad Social**: Primera Edición Noviembre 01 de 2010; Disponible en: <http://www.globalstd.com/pdf/rs-iso26000-2010.pdf> (Consultado 12/5/2013)
- Noticiero Digital. (2011) Consultado el 5 de marzo de 2011 en la World Wide Web: <http://www.noticierodigital.com/2011/02/baruta-es-la-segunda-alcaldia-mas-transparente-del-pais-segun-transparencia-venezuela/>
- Ochoa, H. Montes de Oca, Y. y Henríquez, D. **Rendición de cuentas en el nuevo marco institucional venezolano**. Cuestiones Políticas, Maracaibo, v. 22, n. 36, jun. 2006. Disponible en: [http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci\\_arttext&pid=S0798-1406200600000005&lng=es&nrm=iso](http://www2.scielo.org.ve/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0798-1406200600000005&lng=es&nrm=iso). Consultado el 24-05-2013.
- Organización de los Estados Americanos (2012) Guía de los Mecanismos para la Promoción de la Transparencia y la Integridad en las Américas. Disponible en: [http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia\\_egov.asp](http://www.oas.org/es/sap/dgpe/guia_egov.asp) (Consultado el 02-04-2013)
- Ouchi, W. (1982) **Teoría Z -Cómo pueden la empresa hacer frente al desafío japonés**. Biblioteca de la Empresa. Ediciones Orbis, S. A. Barcelona. España.
- Pelekais, c. y Aguirre, R (2008) Hacia una Cultura de Responsabilidad Social.

Pearson Educación, S. A. 1° Edición. México.

Peña, Y. (07-06-2013) **Cloacas y basura agobian a escuela y comunidad.** Comunidad Diario El Siglo. p B9

Peraza A. (2012a) **La estrategia gerencial y su aplicación en la gestión de los gobiernos locales.** Observatorio Laboral Revista Venezolana. Vol. 5 No. 9 enero-junio 2012. Universidad de Carabobo, página 85

Peraza A. (2012b). **Responsabilidad social del funcionario público y rendición de cuentas en municipios venezolanos.** Revista Información Financiera, Gerencia y Control. Federación de Colegios de Contadores Públicos de Venezuela. Volumen No. 3 Mes Julio 2012

Peraza, A. (2012c) **La descentralización y la competencia municipal en el periodo 1999/201.** TELOS Revista de Estudios Interdisciplinarios en Ciencias Sociales. Universidad Rafael Bellosó Chacín. Vol. 14 Septiembre-Diciembre 2012, página 364

Peraza, Ramírez y Rivas (2011) **Percepción de los significados: Administración, Gerencia, Administración y las TIC's, en el sector de las Alcaldías del Estado Carabobo,** Manuscrito generado en el marco de la asignatura: Problemática de la Administración en Venezuela y América Latina en el contexto de la globalización. Doctorado en Ciencias Administrativas y Gerenciales. Bárbula, Universidad de Carabobo

Peters y Waterman (1982) **En busca de la Excelencia. Experiencia de las empresas mejor gerenciadas de los Estado Unidos.** Editorial NORMA, S. A. Colombia.

Porter, M. (1999) **Estrategia Competitiva - Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia.** Editorial Continental, S.A. de CV. México.

Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo (PNUD) (1997) Disponible en: <http://www.pnud.org.ve/content/view/15/> consultado el 28-05-2013

República Bolivariana de Venezuela (2010) Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema de Nacional de Control Fiscal. Gaceta Oficial No. 6013 Extraordinario del 23-12-

2010.

República Bolivariana de Venezuela (2002) Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial No. 37.463 del 12-06-2002

República Bolivariana de Venezuela (2000) Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial No. 37029 del 05-09-2000.

República Bolivariana de Venezuela (2000). Ley de Reforma Parcial de la Ley que crea el Fondo Intergubernamental para la Descentralización. Gaceta Oficial No.37.022 del 25-05-2000.

República Bolivariana de Venezuela (2001) Ley Orgánica de Planificación. Gaceta Oficial No. 5554 del 13-11-2001

República Bolivariana de Venezuela (2001). Ley Orgánica de la Contraloría General de la Republica y del Sistema Nacional de Control Fiscal (2001). Gaceta Oficial No. 37347 del 17-12-2001.

República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial No. 37.522 del 06-09-2002.

República Bolivariana de Venezuela (2002). Ley del Estatuto de la Función Pública. Gaceta Oficial No. 37.522 del 06-09-2002

República Bolivariana de Venezuela (2003). Ley Contra la Corrupción. Gaceta Oficial No. 5637 Extraordinario del 07-04-2003.

República Bolivariana de Venezuela (2004). Decreto 3.390-Software Libre. Gaceta Oficial No. 38.095 de 28-12-21004.

República Bolivariana de Venezuela (2006) Ley Orgánica del Poder Público Municipal. Gaceta Oficial No. 38.421 del 21-04-2006.

República Bolivariana de Venezuela (2008) Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial No. 5890 Extraordinario del 31-08-2008.

República Bolivariana de Venezuela (2008). Decreto con Rango, Valor y Fuerza de Ley Orgánica de la Administración Pública. Gaceta Oficial Extraordinario No. 5.890 del 31-07-2008.

- República Bolivariana de Venezuela (2009). Reglamento de Ley de Contrataciones Públicas (Gaceta Oficial N° 39.181 del 19 de mayo de 2009) Decreto N° 6.708 19 de mayo de 2009.
- República Bolivariana de Venezuela (2010) Ley Orgánica de Contraloría Social. Gaceta Oficial No, 6011 del 21-12-2010
- República Bolivariana de Venezuela (2010) Reforma de la Ley de los Consejos Locales de planificación Pública. Gaceta Oficial Extraordinario No. 6017 del 30-12-2010.
- República Bolivariana de Venezuela (2010). Ley de Reforma de Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública. Gaceta Oficial Extraordinario No. 6.017 del 30-10-2010.
- República Bolivariana de Venezuela (2010). Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público. Gaceta Oficial No. 39.556 del 19-11-2010.
- República Bolivariana de Venezuela (2010). Ley Orgánica del Consejo Federal de Gobierno. Gaceta Oficial No. 39.416 del 04-05-2010.
- República de Venezuela. (1997) Contraloría General de la República. Código de ética del funcionario público. Gaceta Oficial No. 36268 del 13-08-1997.
- Ricoeur, P (2003) **Teoría de la Interpretación – Discurso y excedente de sentido**. Siglo Veintiuno Editores, S. A. Quinta edición en español. México.
- Royos, S. (2008) **El Gobierno electrónico en la rendición de cuentas de la administración local**. Revista Española de Financiación y Contabilidad. Vol. XXXVII, NO. 137, enero-marzo 2008. Pp.175.178; Disponible en:[http://www.aeca.es/pub/refc/prestesis/Royo\\_2008\\_REFEC.pdf](http://www.aeca.es/pub/refc/prestesis/Royo_2008_REFEC.pdf)(consultado el 25-04-201
- Rusque, A. (2010) De la Diversidad a la Unidad en la Investigación Cualitativa. Editorial Vadel Hermanos. Caracas Venezuela.
- Russell, B. (1983). El Conocimiento humano. Ediciones Orbis. Barcelona. España.

- Sánchez, Saadia (2011) **Modelo de gestión del conocimiento: Factores de éxito y lecciones aprendidas.** Simposio gerencia del conocimiento : experiencias exitosas. BCV/ FACES UCV, Caracas.
- Sautu R. y otros (2005). Manual de Metodología. Construcción del Marco Teórico, Formulación de los Objetivos y elección de la Metodología. Editado por el Consejo Latinoamericano de Ciencias Sociales (CLACSO). Buenos Aires. Argentina. *bibliotecavirtual.clacso.org.ar/ar/libros/.../metodo/RSCapitulo%203.p...*
- Schutz, A. y Luckmann, T. (2009) **Las estructuras del mundo de la vida.** Talleres Gráficos Color Efe. Segunda Reimpresión, Buenos Aires, Argentina.
- Schvarstein, L. (1998) **Diseño de Organizaciones – Tensiones y Paradojas.** Editorial PAIDÓS SAICF, Buenos Aires Argentina.
- Senge, P, (1995) **La Quinta Disciplina – Cómo impulsar el aprendizaje en la organización inteligente.** Ediciones Juan Granica, S. A. Barcelona. España.
- Serna H. (2008) **Gerencia Estratégica; Teoría – Metodología Alineamiento, implementación y mapas estratégicos, índices de gestión.** Décima Edición 3R Editores. Bogotá D. C. Colombia.
- Silva, A. (1998) **Introducción a la gerencia pública.** Fondo Editorial 60 años. Contraloría General de la República. Caracas – Venezuela
- Software Libre Venezuela (2011) **Independencia o Soberanía tecnológica.** Revisado el 9 de marzo de 2011 en la World Wide Web:<http://www.softwarelibre.cl/drupal/?q=node/84>
- Sun Tzu. (2007) El arte de la Guerra. Traducido por Sergio Albano. Editorial Gradifco. Buenos Aires – Argentina.
- Szabunia, P. (2010) **El Cerebro y la Cultura Organizacional - ¿similitudes casuales?** Revista Debates IESA, Volumen XV, No. 1 Venezuela.
- Tapscott, D. y Caston, A. (1995) **Paradigmas Empresariales:**

**Reingeniería y Tecnología de Información** - Los Esquemas de Negocios de Alto Rendimiento – Liderando la Transición. Editora: Martha Edna Suárez R. Impresora: Lemer Ltda. Colombia.

Thomson, A. y Srickland, L. (2003) **Administración Estratégica. Textos y Casos.** Editorial McGraw.Hill Interamericana, S.A. México.

Torres, G (2011) **Como administrar órganos y entes públicos municipales.** Aythaima. Grupo Editor. Acarigua Estado Portuguesa Venezuela.

Transparencia Internacional (2011) **Venezuela con el más alto índice de percepción de corrupción en América Latina.** Consultado el 7-03/2011. Disponible en : [http://www.transparencia.org.ve/Home-\(1\)/Zona3/Venezuela-con-el-mas-alto-indice-de-percepcion-de.aspx](http://www.transparencia.org.ve/Home-(1)/Zona3/Venezuela-con-el-mas-alto-indice-de-percepcion-de.aspx)

Transparencia Internacional (2012) **Análisis Presupuesto Venezuela. 2012** Consultado el 7-03/2013. Disponible en: <http://transparencia.org.ve.previewdns.com/wp-content/uploads/2012/10/Informe-Nuestro-Presupuesto-2012.pdf>

Turull, J. y Vivas, C. (2003) El cuadro de mando integral en la administración pública: el caso del Ayuntamiento de SantCugat del Valles. VIII Congreso Internacional del CLAD sobre reforma de Estado y de la Administración Pública, Panamá. 2003; Disponible en:<http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/CLAD/clad0047604.pdf>(Consultado el 28-05-2013)

Urdaneta, A. y otros (1990). **Venezuela: Centralización y Descentralización del Estado.** CENDES. Publicaciones. Colección Luis Lander No 1.

Valles, M. (1997) **Técnicas Cualitativas de Investigación Social.** Editorial Síntesis. Madrid.

Weber, M. (2006) **Conceptos sociológicos fundamentales.** El Libro de bolsillo Sociología. Alianza Editorial, S. A. Madrid, España.

Weber, M. (2012) **Economía y Sociedad.** Editorial Fondo de Cultura Económica. Decimoctava reimpresión. México.

Wittgenstein Ludwig (1974) **Tractatus Logico-philosophicus.**Alianza Editorial.

Madrid.

Yuren, M. (2006). **Leyes, teoría y modelos**. Editorial Trillas. México.  
México.



## *ANEXOS*

# ANEXO No. 1

Blog privado utilizado por la Alcaldesa Tibisay Guevara en el Municipio Santiago Mariño <http://tibisayguevara.psu.org.ve>

uv.org.ve/2013/01/08/gesti... Contribuyentes tendrán pla... x

CHÁVEZ / PSUV / JPSUV / ALCALDÍA DE SANTIAGO MARIÑO

**Tibisay Guevara** ALCALDESA  
tibisayc@psuv.org.ve

**PSUV SANTIAGO MARIÑO** ARAGUA

INICIO / BIOGRAFÍA / COMENTARIOS  **BUSCAR**

**GESTIÓN 2009-2012**

**Contribuyentes tendrán plazo hasta el 31 de enero**

8.ENE.2013 / 03:54 PM / HAGA UN COMENTARIO

Me gusta 0 Tweet 0 +1 0 Share 2

**Arrancó declaración de impuestos 2013 en Mariño**

Desde el pasado lunes siete de enero, la Alcaldía del municipio Mariño arrancó la jornada de las declaraciones de ingresos brutos comprendidas al período 2013. Desde tempranas horas, los contribuyentes podrán realizar la declaración de definitiva 2012 y la declaración estimada 2013, así como la renovación de las licencias de actividades económicas, expendio de bebidas alcohólicas y cancelación de inmueble urbano con un

**PSUV EN ACCIÓN**

- ★ Reglamento para elecciones internas
- ★ Programa de la Patria 2013-2019
- ★ Recibe @NicolasMaduro por SMS

**cuentos DEL araño**  
HUGO CHÁVEZ FRÍAS

## ANEXO No. 2

Blog privado utilizado por la Alcaldesa Tibisay Guevara en el Municipio  
Santiago Mariño <http://tibisayguevara.psu.org.ve>

CHÁVEZ / PSUV / JPSUV / ALCALDÍA DE SANTIAGO MARIÑO



# Tibisay Guevara

ALCALDESA  
tibisayc@psuv.org.ve

## PSUV / SANTIAGO MARIÑO ARAGUA

INICIO / BIOGRAFÍA / COMENTARIOS  **BUSCAR**

### Alcaldesa Tibisay Guevara inauguró nueva oficina de Gestión Pública

21.JUN.2013 / [HAGA UN COMENTARIO](#)

#### Por un monto de 3.600.000 Bolívars gracias a recaudación municipal



Con firme propósito de ofrecer un servicio de alta calidad en realización de trámites administrativos, la alcaldesa del municipio Santiago Mariño, Tibisay Guevara, inauguró la oficina de Gestión Pública, la cual estará destinada en otorgar toda la documentación concerniente en materia catastral. La primera autoridad local manifestó, que el monto total de esta inversión es de Bs. 3.666.087 y brindará una mejor atención a cientos de usuarios que acuden a la sede del gobierno municipal, a solventar dichos requerimientos.

[Ver más ...](#)

#### PSUV EN ACCIÓN

- ★ Reglamento para elecciones internas
- ★ Programa de la Patria 2013-2019
- ★ Recibe @NicolasMaduro por SMS

