

**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE
LA GERENCIA MODERNA PARA LA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA**



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE
LA GERENCIA MODERNA PARA LA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Autor: FRANCISCO QUIÑONEZ FABREGAS

BARBULA, JULIO DE 2018.



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE
LA GERENCIA MODERNA PARA LA
PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

AUTOR: FRANCISCO QUIÑONEZ FABREGAS

TUTOR: Dr. JOSÉ ALVAREZ SOLANO

BARBULA, JULIO DE 2018



UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA

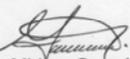
ACTA DE APROBACIÓN

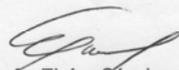
PROYECTO DE TRABAJO ESPECIAL DE GRADO

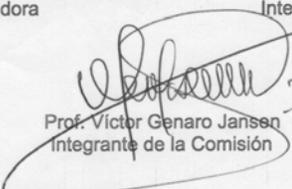
Por medio de la presente hacemos constar que el proyecto de trabajo especial de grado titulado "LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA", presentado por el ciudadano: **FRANCISCO QUIÑONEZ FABREGAS, CÉDULA DE IDENTIDAD N° V- 15.859.566**, estudiante del Programa de **ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA** reúne todos los requisitos exigidos para la inscripción y aprobación del mismo.

El profesor: **JOSÉ ALVAREZ SOLANO**, aceptó la tutoría del trabajo.

En Bárbula, a los 15 días del mes de febrero de 2018.


Prof. Miriam González Medina
Coordinadora


Prof. Eloísa Sánchez
Integrante de la Comisión


Prof. Víctor Genaro Jansen
Integrante de la Comisión



ACEPTACIÓN DEL TUTOR

QUIEN SUSCRIBE, **DR. JOSÉ ALVAREZ SOLANO**, cédula de identidad No. **V-5.071.965**, hago constar por medio de la presente que Acepto la tutoría del trabajo de investigación según las condiciones de la Dirección de Estudios de Postgrado de la Universidad de Carabobo titulado **"LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA"**, presentado por el ciudadano **FRANCISCO QUIÑÓNEZ FABREGAS, C.I. 15.859.566**, para optar el título de Especialista en Gerencia Pública. 13

Justificación 13

CAPITULO II- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL 14

Antecedentes de la Investigación 14

Bases Teóricas 16

Gerencia En Barbula, veinticinco (25) de Octubre de 2017. 16

Comunicación 22

Comunicación Efectiva 26

Participación Ciudadana 29

Modelo Gerencial 30

Modelo de Comunicación 33

Dr. JOSÉ ALVAREZ SOLANO

C.I. 5.071.965

Modelo de Investigación 34

Técnicas de recolección de datos 35

Instrumentos 36

CRONOGRAMA DE ACTIVIDADES 37

REFERENCIAS 38

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. JOSÉ ÁLVAREZ SOLANO, titular de la cédula de identidad No. 16.052.504, en mi carácter de Tutora del Trabajo de Grado titulado: "LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA EN LA GESTIÓN PÚBLICA. UN DESAFÍO EN LA TOMA DECISIONES", presentado por ONEIDYS BECERRA MARANTE, titular de la cedula de identidad No. V-20.649.396, para optar al Título de Especialista en Gerencia Pública, hago constar que el Trabajo de Grado 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 quince (15) días del mes de Noviembre del año 2017.


Dr. JOSÉ ÁLVAREZ SOLANO
C.I. V-5.071.965,

ÍNDICE DE TABLAS

Página

Tabla No. 1

INFORME DE ACTIVIDADES

Tabla No. 2

Participante: FRANCISCO QUIÑÓNEZ FABREGAS, C.I. V-15.859.566.

Tabla No. 3

Tutor: Dr. José Álvarez Solano. Cédula de identidad No. V- 5.071.965.

Tabla No. 4

Título del Trabajo: "LA COMUNICACIÓN EFECTIVA, UN ENFOQUE DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA "

Tabla No. 5

Sesión	Fecha	ASUNTO TRATADO	Observación
1	13/02/18	Selección del Tema. Objeto de estudio, Objetivos de la Investigación y la Justificación	Seleccionado el Tema y el Título
2	21/03/18	Capítulo II: Las Bases Teóricas, legales de la investigación. Términos.	Revisión y Corrección.
3	08/03/18	Capítulo III: Metodología utilizada. Instrumento. Revisión	Se cumplieron con las observaciones
4	15/04/18	Capítulo IV: Análisis e interpretación de los resultados. Tabulación	Revisión y Corrección
5	28/05/18	Revisión del Capítulo IV del análisis del objeto de estudio	Revisión
6	04/05/18	Se analizó la información de resultados para emitir conclusiones.	Corrección
9	12/06/18	Se Revisó todo el trabajo de grado para su presentación y evaluación.	Corrección

Tabla No. 6

COMENTARIOS FINALES ACERCA DE LA INVESTIGACIÓN: La investigación es pertinente y novedosa, además reúne los requisitos y méritos suficientes para ser sometido a la presentación pública y evaluación por parte del jurado examinador que se le asigne.

Tabla No. 7

Declaramos que las especificaciones anteriores representan el proceso de dirección del trabajo de Grado de Especialidad arriba mencionado.

Tabla No. 8

Dr. José Álvarez Solano Tutor Abog. Francisco Quiñónez Participante

Tabla No. 9

C.I. 5.071.965. C.I. 15.859.566.

Tabla No. 10



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



VEREDICTO

Nosotros, Miembros de Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **"LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UN ENFOQUE DE LA GERENCIA MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA"**, presentado por la Abog. **FRANCISCO QUIÑONEZ FABREGAS**, titular de la cédula de identidad No. **V-15.859.566**, para optar al Título de Especialista en Gerencia Pública, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como: _____.

Nombres y Apellidos	Cédula de Identidad	Firma del Jurado
_____	_____	_____
_____	_____	_____
_____	_____	_____

Barbula, Julio 2018

ÍNDICE DE CONTENIDO

	Pág.
ÍNDICE DE CONTENIDO	viii
ÍNDICE DE TABLAS	x
ÍNDICE DE GRÁFICOS	xi
RESUMEN	xii
ABSTRACT	xiii
INTRODUCCIÓN	14
CAPITULO I.- EL PROBLEMA	17
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos de la Investigación.....	20
Objetivo General	20
Objetivos Específicos	21
Justificación.....	21
CAPITULO II.- MARCO TEÓRICO CONCEPTUAL	22
Antecedentes de la Investigación.....	22
Bases Teóricas	24
Gerencia	24
Gerencia de la Participación	30
Empowerment	33
La Gestión Pública	35
La Gestión Pública Municipal	37
Comunicación	39
Tipos de Comunicación	40
- Comunicación Interpersonal	40
- Comunicación Masiva	41
- Comunicación Organizacional	41
Comunicación Efectiva	43
- Barreras de la Comunicación Efectiva	45
Participación Ciudadana	46
Bases Legales	53

CAPITULO III.- MARCO METODOLÓGICO.....	56
Tipo de Investigación	56
Diseño de Investigación	57
Población y Muestra	58
Técnicas de Recolección de datos	58
Unidad de Análisis	59
Triangulación	60
CAPÍTULO IV. ANÁLISIS DE RESULTADOS	61
ANÁLISIS DE LA ENCUESTA	61
ANÁLISIS DEL INFORMANTE CLAVE.....	76
CAPÍTULO V.- CONCLUSIONES	84
REFERENCIAS	90
ANEXOS	93

ÍNDICE DE TABLAS

	Pág
Tabla No. 1	61
Tabla No. 2	62
Tabla No. 3	63
Tabla No. 4	64
Tabla No. 5	65
Tabla No. 6	66
Tabla No. 7	67
Tabla No. 8	68
Tabla No. 9	69
Tabla No. 10	70
Tabla No. 11	71
Tabla No. 12	72
Tabla No. 13	73
Tabla No. 14	74
Tabla No. 15	75

ÍNDICE DE GRÁFICOS

	Pág
Gráfico No. 1	61
Gráfico No. 2	62
Gráfico No. 3	63
Gráfico No. 4	64
Gráfico No. 5	65
Gráfico No. 6	66
Gráfico No. 7	67
Gráfico No. 8	68
Gráfico No. 9	69
Gráfico No. 10	70
Gráfico No. 11	71
Gráfico No. 12	72
Gráfico No. 13	73
Gráfico No. 14	74
Gráfico No. 15	75



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UNA VISIÓN DE LA GERENCIA
MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Autor: Francisco Quiñonez Fabregas

Tutor: Dr. José Álvarez

Año: 2017

RESUMEN

La comunicación se ha transformado en un instrumento fortalecedor de la Participación Ciudadana, dado su objetivo de optimizar las estrategias de comunicación, para aumentar su influencia en la opinión pública. En otras palabras, utilizar la capacidad de los medios de difusión, y otras formas de comunicación para la elaboración de la agenda pública con participación activa y efectiva de ciudadanía informar y orientar a ésta, coordinar acciones y, en general sentar las bases para una mayor capacidad de acceso y participación ciudadana en la gestión pública. El objetivo de la presente investigación lleva consigo Evaluar la necesidad de la comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación ciudadana. El tipo de investigación utilizada fue de Campo, con un nivel Descriptivo y un Diseño no experimental de Campo. Como unidad de análisis se utilizó un informante clave para evaluar la comunicación efectiva existente para mayor participación ciudadana, cuya información fue triangulada. Además se aplicó una encuesta a veinte (20) funcionarios adscritos a la Dirección de Participación Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Valencia. Los resultados fueron analizados en cuadros y gráficos, resaltando entre las conclusiones, que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización y así cumplir con su derecho y deber constitucional de participar, además causa un impacto favorable para la participación ciudadana permitiendo asumir alguna responsabilidad en la gestión pública municipal en base a una gerencia moderna proactiva con estrategias claves para la transformación del municipio.

Palabras Clave: Comunicación efectiva, Gerencia moderna, Participación ciudadana.

Línea de investigación: Participación Ciudadana y su incidencia en el diseño, ejecución y evaluación de políticas públicas



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS
DIRECCIÓN DE POSTGRADO
ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA PÚBLICA**



**LA COMUNICACIÓN EFECTIVA. UNA VISIÓN DE LA GERENCIA
MODERNA PARA LA PARTICIPACIÓN CIUDADANA**

Autor: Francisco Quiñonez Fabregas

Tutor: Dr. José Álvarez

Año: 2017

ABSTRACT

The communication has transformed into a fortifying instrument of the Civil Participation, in view of his aim to optimize the strategies of communication, to increase his influence in the public opinion. In other words, to use the capacity of the means of diffusion, and other forms of communication for the production of the public agenda with active and effective participation of citizenship to report and to orientate this one, to coordinate actions and, in general to lay the foundations for a major capacity of access and civil participation in the public management. The aim of the present investigation goes with it To evaluate the need of the effective communication from the Modern Management to consolidate a real civil participation. he type of used investigation was of Field, with a Descriptive level and a not experimental Design of Field. Since unit of analysis an informant key was in use for evaluating the effective existing communication for major civil participation, which information was triangulada. In addition a survey applied Valencia to twenty (20) civil servants assigned to the Direction of Civil Participation in the Mayoralty of the Municipality. The results were analyzed in pictures and graphs, standing out between the conclusions, that the effective communication It is an essential component for the success of the organization and this way to expire with his right and constitutional duty to take part, in addition it causes a favorable impact for the civil participation allowing to assume some responsibility in the public municipal management on the basis of a modern proactive management with key strategies for the transformation of the municipality.

Key words: effective Communication, modern Management, civil Participation.

Line of investigation: Civil Participation and his incident in the design, execution and evaluation of public policies

INTRODUCCIÓN

Hoy en día, “Comunicación” y “Participación” se ven como dos conceptos complementarios y causales, ya sea para fines orientados a nutrir de los elementos necesarios en un grupo de ciudadanos, grupos políticos, de sociedades cada vez más complejas o bien, como una relación que busca satisfacer las demandas, cada vez mayores por parte de la Ciudadanía.

La comunicación, antes que todo, es una actitud de apertura al otro, que implica disponibilidad generosa para compartir, es decir, para dar y recibir. Sin embargo, ésta no es fácil; es un arte que se debe practicar continuamente para desarrollarlo en toda su plenitud y poder así obtener el mejor provecho de él. Nosotros como seres humanos necesitamos practicar al máximo y mejorar cada día la calidad de la comunicación.

Gran parte de los problemas de efectividad y sufrimiento que enfrentamos en el mundo actual de las organizaciones y en la vida personal está relacionado con incompetencias en la forma de conversar y relacionarnos con otros. Muchas personas sufren por su incapacidad de ser escuchados, por su dificultad para reclamar o su dificultad para reconocer el trabajo de otros.

Muchos de los problemas de las organizaciones son a consecuencia de la pobre comunicación que se tenga. La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización. La comunicación no tan sólo es interpersonal, de persona a persona, sino que también nos enfrentaremos a comunicación intergrupala, intragrupal, organizacional y externa. De allí, la necesidad de contar con buenas destrezas de comunicación para poder desempeñarnos en cada una de ellas, pues a través de la gerencia se alcanza todo lo pautado para mayor eficiencia en la organización. Lo más importante es estar dispuesto a colaborar y tener en mente que nuestras palabras y acciones son la clave para el desarrollo de la institución, empresa, o cualquier lugar de trabajo que representemos.

La comunicación efectiva significa explorar las condiciones que hacen posible sea provechosa y eficaz. A través de las palabras pensamos, nos comunicamos, reflexionamos, nos expresamos, opinamos de lo que verdaderamente nos interesa. Según sea la calidad de comunicación que mantengamos dentro de un grupo en una empresa dependerá la calidad de la relación que se obtenga.

La participación ciudadana y el ejercicio de la gestión pública municipal es asumida bajo esquemas de modalidades activas de participación comunitaria en el desarrollo local, para lo cual se requiere de una ciudadanía también activa, así como la presencia de organizaciones sociales de todo tipo, que funcionen mediante objetivos claramente establecidos con propósitos compartidos en un diálogo e interacción con las autoridades municipales.

Según Mariño (2011), la gerencia participativa se basa en el concepto de autoridad compartida y se define como el proceso por el cual “se involucra a los subordinados en la toma de decisiones” (p. 45), enfatizando la participación activa de las personas y aprovechando su experiencia y creatividad para resolver problemas importantes.

El presente trabajo se estructurará en cinco (5) capítulos, los cuales contienen los aspectos más relevantes que se describen a continuación: **Capítulo I:** El Problema, destacándose en el planteamiento del problema sobre la Comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para la participación ciudadana. Seguidamente, se enuncian los Objetivos de la Investigación, Objetivo General, Específicos, y la Justificación, lo cual permitirá describir las razones, alcance, originalidad e importancia de la investigación.

Capítulo II: Fundamento Teórico Referencial, se inicia los Antecedentes de la Investigación. Posteriormente, se presentan las Bases Teóricas y Fundamento legal de esta investigación. **Capítulo III:** Marco Metodológico, señala el tipo, diseño y nivel de la Investigación; la población y muestra. Las técnicas e

instrumentos que se emplearon para la recolección de datos, validez del instrumento y la unidad de análisis.

Capítulo IV se refiere al análisis e interpretación de los resultados que son necesarios para complementar el desarrollo de la investigación con el fin de cumplir con los objetivos de la investigación. Toda la información se obtuvo a través de una entrevista aplicada a un informante clave para estudiar el grado de comunicación efectiva desde la gerencia moderna para mayor participación ciudadana. Asimismo, se aplicó una encuesta a diez funcionarios adscritos a la Alcaldía del Municipio Valencia. Seguidamente en el **Capítulo V** se señalan las Conclusiones y recomendaciones de la presente investigación y finalmente se señalan las referencias y los anexos.

CAPÍTULO I

EL PROBLEMA

Planteamiento del Problema

En la actualidad la participación ciudadana en la gestión de gobierno es la tilde que caracteriza el proceso que se inició en Venezuela desde 1999, en el que se toma en cuenta no solamente en cuanto a sus opiniones y exigencias, sino para gestionar directamente la solución de los problemas locales que puedan presentar las distintas comunidades.

La participación ciudadana en Venezuela no surge con la Constitución Bolivariana de Venezuela de 1999, sino que la misma es el fruto de las organizaciones sociales o ciudadanas surgidas desde los años 30 del siglo XX, que dieron origen a las actuales formas organizativas comunitarias, las cuales abordamos en esta investigación desde un enfoque crítico que nos permita explicar dialécticamente las distintas concepciones, producto de sus propias contradicciones surgidas de la dinámica social.

Ello con la finalidad de poder analizar el impacto de la comunicación efectiva en la participación ciudadana desde una visión de la gerencia moderna y comprender el devenir histórico de las distintas organizaciones sociales que han llevado al surgimiento de las actuales formas organizativas como los Consejos Comunales y las Comunas. Se puede afirmar, que hoy en día las comunidades tienen el derecho y el deber de organizarse y participar en los asuntos que son de su interés para superar las dificultades existentes, donde la participación ciudadana surge así como un mecanismo que antagoniza a las burocracias que, en ocasiones, pueden empañar las formas democráticas, en especial en los estados municipales o regionales y para ello se requiere de manera directa la comunicación entre los ciudadanos que conforman los grupos participativos.

De este modo, resulta posible establecer la comunicación acertada entre la ciudadanía en general, por un lado, y por el otro con las estructuras definidas de gobierno, donde se advierte que las estrategias utilizadas para tal fin, requieren de acciones comprometidas para definir del modo más apropiado los procesos que dan lugar a distintas etapas en las cuales se establece quienes participan de la iniciativa y cuáles son los recursos más indicados para dar lugar a esa planificación.

La participación ciudadana a través de los años, ha logrado formas organizativas de participación política. La importancia de la participación de la ciudadanía en las decisiones queda puesta de manifiesto en la posibilidad de lograr, en cierto modo, el acceso a las determinaciones del gobierno local sin integrar la estructura de partidos políticos o del escalafón administrativo. La participación ciudadana se circunscribe en la evidente necesidad de la presencia del ciudadano común en la toma de decisiones en los más versátiles aspectos de la realidad diaria.

La participación ciudadana surge así como un mecanismo que antagoniza a las burocracias que, en ocasiones, pueden empañar las formas democráticas, en especial en los estados municipales o regionales. Puede también ser considerada como forma estratégica usada para activar o reactivar las relaciones entre el gobierno y la sociedad, en aras de afianzar el sistema democrático como forma de gobierno, pues la misma ofrece elementos eficientes y eficaces para democratizar y mejorar la sociedad, dando así, igualmente, legitimidad al sistema democrático; para que los resultados de la participación ciudadana sean abarcar áreas relacionadas a la formulación, ejecución y control de la gestión pública.

Según Moreno (2004:125) la participación implica: Un proceso mutuo de transformación en la medida en que la persona al mismo tiempo que transforma, se ve transformada por la realidad o hecho en el que participa, por su parte en el ámbito de la comunidad la participación también implica y abarca espacios y estructuras que van desde los espacios de encuentro informales hasta los plenamente constituidos y legalizados.

De acuerdo con lo expuesto se entiende “una dinámica mediante la cual los ciudadanos se involucran en forma consciente y voluntaria en todos los procesos que le afectan directa o indirectamente”. En este sentido, el autor hace una reflexión acerca de la importancia de la participación ciudadana y de los procesos que afectan a todos y por lo tanto esto debe ser una decisión que nace de la voluntad del pueblo, donde se conforman las organizaciones comunitarias.

Con la entrada en vigencia de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela en 1999, hubo un gran impulso de la participación ciudadana o comunitaria. En el extenso contenido sobre los deberes y derechos que se puede encontrar en la Constitución vigente, se ha legislado sobre la materia participativa y protagónica promulgando las leyes orgánicas del poder popular, Ley Orgánica de los Consejos Comunales; Ley orgánica del Sistema Económico Comunal, Ley Orgánica del Poder Popular, entre otras.

En aras de fomentar la participación ciudadana, donde se permite a la comunidad organizada el derecho y el deber de participar en la toma de decisiones sobre la planificación, ejecución y control de proyectos en sectores como la salud, educación, la protección ambiental, servicios, entre otros. De allí, la Participación Ciudadana Protagónica en 1999 se promulga mediante el artículo 2 de la carta magna, al estado venezolano como 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.

La Carta Magna contiene una amplia concepción al respecto, cuando cita en su preámbulo “para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica...”, lo cual comprende la integración de los distintos sectores que convergen para accionar y responder a las demandas o necesidades sociales.

En este sentido la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) expresa en los artículos 62 y 184 lo siguiente: 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. La ley creará mecanismos abiertos y flexibles para que los Estado y Municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo (...). Este cambio de paradigma en reconocer el Estado venezolano que las organizaciones comunitarias juegan un papel clave a la hora de engendrar una subjetividad social capaz de realizar cambios en la estructura, más allá de todo lo político; como lo expresa Boris (2007:73), “son figuras que nacen como necesidad política colectiva y se han constituido en un germen extraordinario de auto organización y autogobierno comunitario”, por lo que les compete las actuaciones .

De allí, se plantea la necesidad de la comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación ciudadana y entendimiento en los ciudadanos llamados a involucrarse en la gestión pública en busca de mejor calidad de vida.

Objetivos de la investigación

Objetivo General

Evaluar la necesidad de la comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación ciudadana.

Objetivos Específicos

Develar la realidad de los elementos esenciales de la Gerencia Moderna que permita mayor participación ciudadana.

Establecer los fundamentos que sostienen a la comunicación efectiva desde una visión de la Gerencia Moderna para la participación ciudadana.

Analizar la participación ciudadana desde una visión de la Gerencia para alcanzar niveles de eficiencia en la gestión local.

Justificación

Desde el punto de vista práctico, con los resultados de esta investigación se pretende aportar al ámbito municipal un conjunto de recomendaciones para alcanzar mayor eficiencia en la comunicación efectiva desde la Gerencia Moderna para consolidar una verdadera participación ciudadana. Asimismo, es de suma importancia para futuros participantes de la Especialidad de Gerencia Pública, pues contribuirá ampliar conocimiento en el área de estudio.

La presente investigación tiene pertinencia social y gerencial, ya que el estudio contribuirá a generar nuevas alternativas para proporcionar cambios profundos en lo que respecta a la comunicación y así poder alcanzar mayor participación ciudadana en la gestión local.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO REFERENCIAL

El presente capítulo está conformado por los antecedentes de la investigación, las bases teóricas que sustentan el estudio, que servirán de apoyo bibliográfico del presente estudio.

Antecedentes de la investigación

Jiménez, (2012), realizó una investigación titulada *Propuesta Gerencial para una efectiva participación comunitaria en la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo*. La misma lleva consigo un estudio sobre la forma en que se lleva a cabo la participación de los ciudadanos en la ejecución de los programas que tienden a soluciones concretas a las comunidades, ello partiendo de los principios de la autogestión y cogestión; de manera que las políticas que sean aplicadas por el Alcalde permitan ubicarlo como una estrategia que aplica las fórmulas de participación ciudadana establecidas en los textos legales que permitan darle forma a estructuras de planificación coordinadas de manera tal que se satisfagan las necesidades de las comunidades que integran el municipio.

El estudio se llevó a cabo mediante un modelo de gestión conjunta fundamentada en los principios de planificación estratégica aplicada. Las estrategias gerenciales diseñadas permitirá la integración de las diversas comunidades que integran al municipio con el fin de jerarquizar las necesidades que poseen cada una de ellas y se propongan soluciones viables mediante la aplicación de las acciones de autogestión y la cogestión entre los habitantes de la comunidad.

Henríquez, E. (2012), en su trabajo titulado “*Vinculación entre el sistema de información de Recurso Humano y la estrategia Gerencial*”, el procesamiento de información de acuerdo al autor es la capacidad del sistema de Información de gestión de recursos humanos para efectuar cálculos de acuerdo con una secuencia de operaciones preestablecida. Estos cálculos pueden efectuarse con datos introducidos recientemente en el sistema o bien con datos que están almacenados. Esta característica permite la transformación de datos fuente en información que puede ser utilizada para la toma de decisiones, lo que hace posible, entre otras cosas, que un tomador de decisiones genere una proyección financiera a partir de los datos que contiene un estado de resultados o un balance general de un año base.

Ahora bien, existe una estrecha vinculación entre el sistema de información de recursos humanos y la estrategia empresarial, entendida esta como el conjunto de decisiones que determinan la coherencia de las iniciativas y reacciones de la empresa frente a su entorno. De allí que la estrategia empresarial explícita los objetivos generales de la empresa y los recursos de acción fundamentales de acuerdo con los medios actuales y potenciales de la empresa, a fin de lograr la inserción óptima de ésta en el medio socioeconómico; lo que a su vez supone la adaptación de los recursos y habilidades de la organización al entorno cambiante, aprovechando oportunidades y evaluando riesgos en función de objetivos y metas mediante programas generales de acción y despliegue de recursos para lograr objetivos completos.

Para el desarrollo de la estrategia empresarial, desde la perspectiva de la gestión de recursos humanos se debe acometer un conjunto de actividades, resultantes de una serie de decisiones emanadas de la estrategia empresarial, y de las necesidades derivadas de la implementación de ésta donde los sistemas de información de recursos humanos juegan un rol protagónico, toda vez que permiten ejecutar la estrategia funcional, dentro de la necesidad de movilizar a todos los niveles, en torno a los objetivos generales de la empresa y las sucesivas estrategias que han de permitir lograrlos.

Ferreira, L. (2009), tesis de la Universidad de los Andes Colombia titulada “*La Gestión por competencias y su impacto sobre el compromiso empresarial*” aborda el tema del cambio de paradigma en lo que respecta al capital humano pasando de ser considerado como un generador de costos a un elemento estratégico diferencial en los resultados de la empresa. Concluye que la empresa debe garantizar para la consecución de los objetivos estratégicos la generación y desarrollo estructurado de competencias en el personal fortaleciendo de esta manera el compromiso organizacional y el proceso de formación de valor. De este trabajo se extrae la importancia de contar con un modelo de competencias clava para el desarrollo del capital humano en la consecución de objetivos y mejora de compromiso empresarial.

Chirinos, (2009) presenta investigación titulada “*Incidencia de la comunicación en el desempeño gerencial de los funcionarios de la gestión pública*”, El tipo de investigación es descriptiva de campo. La misma concluyó que ciertamente la comunicación se hace indispensable en el manejo de los actos públicos por parte de los funcionarios, quienes son los llamados a participar directamente en el desempeño de la gestión pública.

Bases Teóricas

La Gerencia

Para algunos autores la gerencia es tan importante como la administración. Ruiz (2002), se refiere a la efectividad gerencial desde un punto de vista normativo y se ha vinculado con las funciones de la administración; en este sentido, al hablar de la gerencia expone:

La Gerencia se refiere a las organizaciones que efectúan actividades a objeto de utilizar sus recursos humanos, físicos y financieros con la finalidad de alcanzar objetivos, comúnmente relacionados con beneficios económicos. De esta forma, un gerente es la persona que planifica, organiza, dirige y controla una organización con el fin de conseguir ganancias financieras. (p. 3)

Las ciencias administrativas su fundamento epistemológico y la gerencia pública. Con el objeto de contextualizar este tema, es necesario concebir la científicidad 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 investigación 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: 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).

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.

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.

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.

Tal como se desprende de lo anterior, el estudio de la comunicación efectiva desde la gerencia moderna en busca de mayor participación ciudadana, por ello, el abordaje se orienta hacia la gestión pública en los gobiernos locales, objeto de esta investigación, considerando aspectos como comunicación, participación ciudadana 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)

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.

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”.

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 (2009:104) “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 priva la condición del individuo, su profesionalidad, la ética y la cultura de las organizaciones como se ha señalado anteriormente.

En el caso de la gerencia pública, implica un rediseño de las organizaciones del Estado; de un innovador estilo de gerencia pública; de la implantación de avanzados mecanismos y sistemas de gestión del talento humano al servicio del Estado; de la incorporación de instrumentos de gerencia moderna; de la actualización de tecnologías de gestión, organizacionales y de información de los entes públicos, de la aplicación de nuevos sistemas de administración financiera y control; de la utilización de presupuestos modernos que se sustentan que planes anuales operativos y planes de mediano y largo plazo producto de procesos de planeamiento estratégico, propiciando la integración de trámites mediante sistemas como el de “ventanilla única” y la supresión de trámites innecesarios y la puesta en marcha de nuevos sistemas de calidad de servicios y atención al cliente, es decir con orientación al resultado.

Es importante que el Gerente de hoy, el Directivo, sea flexible al cambio, y deje de creer que la organización funciona mecánicamente. Es decir, la rutina y los procesos continuos faltos de innovación matan las empresas. Es importante citar algunos aspectos claves para la Alta Gerencia, que invitan a reflexionar hacia el interior de las organizaciones y sus procesos:

- Enfrentar el cambio, ejecutarlo y sostenerlo.
- Ser abiertos al continuo aprendizaje y a los aportes de otros.
- Ser líderes en el manejo del tiempo, y los recursos. Asimismo utilizar el tiempo de manera que se le de prioridad a lo realmente importante y no a lo urgente.
- Fomentar los cambios profundos, con el objetivo de liderar un futuro que permita ir un paso delante de la competencia. Las costumbres y hábitos pueden mejorar resultados cuantitativos pero condenan a la muerte pronta de la empresa. Peter Senge dice: “Cuando algo muere, se convierte en alimento para un nuevo ser viviente”.
- Gerenciar es dar resultados rápidamente, soluciones idóneas y estar preparado ante los desafíos inmediatos.

- Gerenciar es hacer grandes cambios que conduzcan transformaciones profundas y perdurables.

Se debe tener presente un aspecto fundamental por parte del nivel gerencial y se refiere a que se debe tener muy claro cual es la misión y la visión de la empresa y lograr que los funcionarios se sientan identificados y motivados por la misión y la visión de su empresa. Algunos tratadistas sobre los temas gerenciales consideran que los gerentes que han obtenido mejores resultados presentan cinco características comunes: sentido común, amplio conocimiento del campo en el que laboran, confianza en sí mismo, inteligencia general y capacidad de lograr que se hagan las cosas.

En fin, la Gerencia Moderna está ligada a conceptos como la eficiencia, efectividad, productividad, competitividad, calidad y al cambio para lograr objetivos y generar beneficios sociales, bajo actividades de planificación, organización, dirección y control. Es concebida como la gerencia del conocimiento, pues propicia la capacitación y formación de su recurso humano en enfoque gerenciales, de espíritu innovador hacia gerentes integrales.

Además es considerada como muy competitiva, es de tipo proactiva y emprendedora, la información es compartida, con una estructura flexible y sujeta a cambios con análisis de temas estratégicos.

Gerencia de la Participación

Antes era muy fácil definir a los gerentes: eran los miembros de la organización que le decían a los demás lo que tenían que hacer y cómo. Los gerentes en la actualidad, entienden que el mundo ha cambiado y que, por lo tanto, se ha modificado la definición de cómo se hace el trabajo en las organizaciones y cuál es la relación entre los gerentes y los trabajadores.

Este viejo esquema paradigmático, confluye en un cambio de mentalidad en el pensamiento administrativo en donde la organización burocrática pierde su supremacía como modelo de organización en virtud de su incapacidad para dar respuestas oportunas a los cambios que constantemente se producen en el mundo económico.

En los últimos años del siglo XX, el desmontaje progresivo de las cadenas de mando, desechan la estructura vertical para adoptar un modelo horizontal donde se rompe el principio rector del control y el mando; el desarrollo de estructuras comunicacionales; el desvanecimiento de tareas para dar paso a equipos de alto desempeño.

De allí pues que, a través de muchos estudiosos se advierten reflexiones que conducen a la toma de conciencia sobre los enunciados y prácticas; lo cual, va reconstruyendo y construyendo un discurso crítico de la Gerencia. Desde una perspectiva epistemológica postmoderna, la organización se concibe cambiante, mutante, transformante en un entorno complejo y de alta incertidumbre. Esta condición cambiante, demanda capacidad de aprendizaje de la organización y capacidad auto-organizadora. Las organizaciones se "...conceptualizan como un sistema de acción inteligente" (Morgan, G 1998 citado por Mariña D)

En este sentido, en la gerencia de hoy día, el recurso humano es más importante que nunca. De acuerdo a Maxwell, J. (1996) el activo más importante que tiene una organización es la gente que allí trabaja. Los buenos ejecutivos saben que la única manera de conseguir algo es contar con los integrantes de la organización, lograr la participación total de los empleados, crear una visión y valores culturales que permitan al personal crear un lugar de trabajo de colaboración auténtica.

En las organizaciones tradicionales la autoridad era el derecho formal y legítimo de un gerente para tomar decisiones, emitir órdenes y asignar recursos a fin de obtener los resultados deseados. Y aunque hoy día, el gerente sigue

teniendo la misma autoridad y responsabilidad dentro de su organización, hoy, las organizaciones alientan a los gerentes para que deleguen autoridad a los niveles más bajos posibles.

El nuevo paradigma o tendencia reciente en las organizaciones es el Empowerment (delegar el poder o facultar), que permita la comprensión e interpretación de la realidad basada en:

- **Toma de conciencia de los valores** predominantes en el contexto social que lo rodea y su influencia en la construcción de la realidad organizacional. Ello facilitará la comprensión y aprovechamiento de cualidades del administrado.
- **Construcción de la realidad propia en el campo de la administración** Mediante, la creación de conciencia del capital humano en cuanto al cómo se construye la realidad, su realidad y su relación con la creación de conocimientos aceptando términos en los cuales se busca desmentir las concepciones dicotómicas entre mente-cuerpo. Tácito-implícito, individuo-organización, que involucra el quehacer cotidiano del sujeto, la cual pudiera vincularse con innovación y creatividad
- **Organizarse para la innovación**, ya que según Joseph Schumpeter (citado por Mujica, 2002) “la innovación es destrucción creativa”.
- **Concebir como ventaja las características del sujeto emergente**, en el nuevo contexto paradigmático: deliberante, contestatario, informal, espontáneo, así como su capacidad de apertura al aprendizaje.
- **Aprender a entender y comprender** que los cambios no sólo se circunscriben a lo económico y tecnológico, sino también en la población, en la sociedad, la filosofía y ante todo en la visión del mundo.

En este orden de ideas, es preciso dar cabida a las perspectivas paradigmáticas del pensamiento administrativo, interpretando al sujeto desde y para la construcción de su realidad, que se convierte a su vez en generador de enunciados

y prácticas discursivas, con lo cual va reconstruyendo y construyendo un discurso crítico y nuevo de la gerencia.

Empowerment (Delegación)

De acuerdo a Richard L. Daft, empowerment es el proceso por el que los gerentes transfieren autoridad y responsabilidad a niveles debajo de ellos en la jerarquía. ¿Por qué delegar? Las personas que tienen posiciones de liderazgo no pueden hacer todo el trabajo solos. Pero quizás el mayor motivo por el que los gerentes deben delegar tal como lo expresa Peter F. Drucker (2004) es porque los ejecutivos inteligentes no toman decisiones ni actúan en áreas en las cuáles simplemente son incompetentes. Lo que hacen es delegar .

Es de gran importancia que los gerentes sepan cómo delegar y llevarlo efectivamente a cabo. Delegar no es repartir, es tomar algo de lo que se realiza habitualmente y dárselo a algunos de sus empleados con el propósito de que desarrollen sus habilidades.

El siguiente método ayudará a los gerentes a delegar mejor.

Técnicas de Empowerment. Cómo delegar:

1. Delegar la tarea completa. Los gerentes deben delegar íntegramente la tarea, en lugar de dividirla entre varias personas. Así los subordinados asumen la responsabilidad total de su iniciativa y el gerente ejerce control parcial sobre los resultados.
2. Seleccionar a la persona idónea. No todos los empleados poseen las mismas capacidades y motivación. Si quieren que el empowerment sea exitoso, los gerentes deben adecuar el talento a la tarea. Deberían identificar a los subordinados que ya tomaron decisiones independientes anteriormente y que han mostrado deseos de mayor responsabilidad.

3. Asegurarse de que la autoridad corresponda a la responsabilidad. No basta asignar una tarea para lograr un buen empowerment. A menudo los gerentes dan mayor responsabilidad a los subordinados, pero no amplían su autoridad para decidir la mejor manera de realizarla.
4. Impartir instrucciones detalladas. Un buen empowerment incluye información sobre qué, cuándo, por qué, dónde, quién y cómo. El subordinado debe entender claramente la tarea y los resultados esperados. Conviene anotar todos los pormenores discutidos; por ejemplo, los recursos requeridos y cómo y cuándo se presentarán los resultados.
5. Mantener la retroalimentación. Significa conservar abiertas las líneas de comunicación con el subordinado para contestar preguntas y aconsejar, pero sin ejercer excesivo control. Con líneas abiertas se conquista la confianza de los subordinados, y con la retroalimentación se evita que pierdan el rumbo.
6. Evaluar y premiar el desempeño. Una vez concluida la tarea, el gerente deberá evaluar los resultados, no los métodos. Cuando sí cumplen las expectativas, deberá premiar a los empleados por su buen desempeño mediante elogios, recompensas financieras (si conviene) y el empowerment de asignaciones futuras.

Beneficios de delegar

Existen muchos beneficios cuando se delega. Delegar permite tener empleados más involucrados y motivados porque desarrollan nuevas técnicas y se perfeccionan ellos mismos. Y otros que nunca debería delegar, al respecto Loren B. Belker y Gary S. Topchik (2007) las cosas que no deberían delegarse, son todas las responsabilidades del personal. El gerente debe reservarse para sí mismo, las evaluaciones del desenvolvimiento, las revisiones del salario, la retroalimentación positiva, el entrenamiento, la disciplina, los despidos y otras tareas más.

La Gestión Pública

La gestión pública, como proceso, ejecuta decisiones, administra y distribuye recursos como respuesta a las demandas colectivas y se supone su ejercicio debe acompañarse de un compromiso y sensibilidad social. Sus elementos de acción, entre otros, implican, poder formular y aplicar políticas sociales coherentes con las realidades del contexto; definir objetivos a mediano y largo plazo para articularse con programas de amplio alcance y operar con diversos actores involucrados en el quehacer público.

Entre estos actores se incluye al ciudadano común, que debe involucrarse energicamente en las actividades públicas, pero siempre y cuando sea reconocido con la plenitud de sus derechos y deberes, al incluirse en la definición y resolución de los problemas que son de su interés, individual y comunitario. Lógicamente el modelo actual de administración pública no coincide con las características de esa gerencia pública antes descrita: social, coherente, articulada e incluyente; por el contrario percibimos divergencias que son las que pretendemos evidenciar en las páginas siguientes.

En la gestión pública venezolana se han aplicado criterios de racionalidad económica, a manera de profundizar el papel del Estado en el proceso de acumulación, por lo cual sus decisiones han sido orientadas con criterios de productividad y crecimiento económico. Tales criterios han sido asimilados de los conceptos de la gerencia empresarial, donde la gestión en su ejecución y resultados es evaluada cuantitativamente según ciertos parámetros e indicadores tales como eficiencia, efectividad y otros.

Desde el punto de vista institucional, para alcanzar los objetivos de la racionalidad económica, la administración pública se ha caracterizado por tener como parámetros: un modelo burocrático de su organización, un funcionariado técnico especializado, una estructura jerarquizada y autoritaria, una estricta delimitación de deberes, derechos y responsabilidades y un proceso de toma de

decisiones centralizado. De allí se deriva la caracterización del recurso humano que interviene en la administración pública: un cuerpo técnico, profesional, especializado, experto, definido como tecnócrata con poder en la toma de decisiones, formado para y por la racionalidad económica y productiva.

De una u otra forma los criterios con los cuales se ejerce la administración pública determinan positiva o negativamente las posibilidades de participación de los ciudadanos en su gestión. Hablamos de participación en la medida en que los ciudadanos tengan capacidad de decidir, controlar, ejecutar y evaluar los procesos de la gestión, de lo contrario serían ciudadanos pasivos, simples receptores de las decisiones y políticas diseñadas por otros; sobre todo cuando se considera que para lo público su piso de justificación son las decisiones sociales, y por ende, más que considerar la relación costo-beneficio debe prevalecer el criterio de una amplia cobertura con el propósito de satisfacer las exigencias del mayor número de ciudadanos posible, es decir la eficacia más el servicio social.

Todo lo señalado anteriormente, entraña también tomar en cuenta que en la actividad empresarial se suministran bienes y servicios de cualquier orden, pero para la actividad pública son los bienes o servicios públicos tales como: agua, electricidad, seguridad y otros, cuyas características de no excluyente ni de exclusividad ni discrecionalidad, para proporcionarlo requieren de un tratamiento estratégico, el cual no puede estar basado únicamente en criterios de productividad.

En concordancia con lo anterior, el objetivo en esta reflexión es discutir sobre la toma de decisiones públicas en Venezuela y cómo se produce la misma según la visión tecnocrática o según la visión de la participación ciudadana. Por lo cual, la participación ciudadana y el proceso tecnocrático presentan diferencias en su aplicación para la gestión pública, concretamente en el proceso de toma de decisiones. Lo cual será abordado desde la realidad de la administración pública tecnocrática, analizada en bibliografías e investigaciones del área y desde la perspectiva teórica de la intervención del ciudadano en los asuntos públicos,

contenida en la normativa constitucional venezolana específicamente relacionada con el contexto municipal.

Es necesario aclarar que en esta reflexión los conceptos utilizados como los de administración, gestión y gerencia son manejados indistintamente como sinónimos, a objeto de generar el análisis bibliográfico sin ampliar la explicación conceptual y etimológica para cada autor. También se reconoce como proceso de administración lo aceptado por la generalidad de las fuentes autorizadas, es decir las diferentes etapas: planeación y toma de decisión, organización, dirección, evaluación y control, utilizando para nuestro desarrollo concretamente la de toma de decisiones.

La aplicación de tales conceptos se concentra en la estrategia de como han sido desarrollados en la teoría empresarial y como han sido implementados en el ámbito público, pero con las características específicas de cada perspectiva; desde la participación ciudadana determinada por la forma ideal de los compromisos sociales y desde la tecnocracia determinada por la racionalidad económica capitalista.

Gestión Pública Municipal

Lo planteado anteriormente es una realidad en América Latina y muy particularmente de Venezuela. La administración pública se caracteriza por sus funciones ideológicas y de represión, por su forma en la toma de decisiones central o descentralizada; por el tipo de administración sea nacional, regional o municipal, y su operatividad apegada a un modelo o paradigma de tipo burocrático.

Entendiendo la burocracia como sistema organizado bajo relaciones de supra subordinación definidas desde el concepto de dominación y como función de aparato represivo, para lo cual se estructuran diferentes niveles jerárquicos constituidos por unidades especializadas dirigidas por técnicos. En consecuencia,

las instituciones públicas venezolanas, incluidas las alcaldías se han manejado con modelos administrativos tradicionales, cuyos rasgos burocráticos determinan la gestión de las mismas, caracterizándose por: una estructura jerárquica autoritaria, delimitación de deberes, derechos y responsabilidades, asignación de funciones en virtud de la capacidad técnica demostrada, profesionalización de la gestión, y racionalidad técnica y de eficiencia (Broitman, 2004).

Al ponderar el modelo administrativo público surgen, varias limitaciones en su aplicación a la gestión social, señalándose su carácter discrecional que atenta contra la equidad; la impersonalización de la gestión contraria a la gestión solidaria; su estructura piramidal y autoritaria dificulta el manejo justo, oportuno e igualitario de las actividades en su seno; y la profesionalización (técnicos-especialistas) favorece las decisiones justificadas desde la racionalidad económica.

La administración pública venezolana en la actualidad continua siendo guiada por un esquema representativo, pero las grandes transformaciones políticas en repuesta a la crisis de la democracia representativa aunada a la creciente urgencia de los ciudadanos de involucrarse directamente en la toma de decisiones gubernamentales ha producido como respuesta el establecimiento de una normativa constitucional dirigida a ampliar y responsabilizar a los ciudadanos de la gestión pública en los diferentes niveles.

Tal como lo expresa el artículo 62 en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela,

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.(p. 32)

Esto ha sido determinante en el contexto municipal, por considerarse que es el espacio de mayor posibilidad para la participación directa y protagónica de los ciudadanos entre otras cosas, por sus particularidades como: el número de habitantes y sus relaciones de mayor cercanía; la posibilidad de juzgar resultados de gestión en cuanto a la calidad de las políticas públicas, y por la inmediatez de la evaluación; y la responsabilidad directa de los habitantes frente a la formulación y ejecución de las mismas.

Desde esta perspectiva, el contexto municipal es el espacio de concertación política más cercana a los ciudadanos y cuyas posibilidades de participación son concretas, vinculantes con el resto de la sociedad, con las relaciones de poder, adicionalmente le permite actuar como elemento de movilización solidaria requeridas para la participación, en definitiva para construir nuevas pautas de relación estado-sociedad, donde el ciudadano es el centro de dicha relación

La comunicación

En términos generales, la comunicación es un medio de conexión o de unión que tenemos las personas para transmitir o intercambiar mensajes. Es decir, que cada vez que nos comunicamos con familiares, amigos, compañeros de trabajo, socios, clientes, lo que hacemos es establecer una conexión con ellos con el fin de dar, recibir o intercambiar ideas, información o algún significado.

La comunicación es el proceso mediante el cual el emisor y el receptor establecen una conexión en un momento y espacio determinados para transmitir, intercambiar o compartir ideas, información o significados que son comprensibles para ambos. La comunicación se refiere al intercambio de pensamientos e ideas con la intención de transmitir información. El propósito de la comunicación es transmitir las propias creencias, ideas, pensamientos o necesidades con claridad a fin de llegar a un consenso o una solución mutuamente aceptable.

Dentro de los procesos de comunicación efectiva los distintos elementos de la comunicación deben tener en cuenta ciertas características.

1. El transmisor debe establecer credibilidad, debe conocer el tema, conocer a quien y cómo se debe emitir el mensaje para evitar malos entendidos.
2. El mensaje debe mostrar componentes intelectuales (lenguaje que nos ayude entender y razonar) y componentes emocionales (las emociones y sentimientos explican nuestro sentir sobre el mensaje).
3. El receptor debe escuchar y entender el mensaje para responder efectivamente a la situación.

El valor de la comunicación nos ayuda a intercambiar de forma efectiva pensamientos, ideas y sentimientos con las personas que nos rodean, en un ambiente de cordialidad y buscando el enriquecimiento personal de ambas partes.

Tipos de Comunicación

La comunicación se puede clasificar de diversas maneras, siendo las siguientes las más populares

La Comunicación Interpersonal: Es aquella que se realiza generalmente cara a cara entre dos individuos o un grupo reducido de personas. La comunicación interpersonal es la forma más primaria, directa y personal de la comunicación. Ella ofrece la oportunidad de que usted y otras personas puedan verse, compartir ideas, interrumpir o suspender el diálogo. Ella permite no solamente la comunicación a través de la palabra, sino también con gestos, movimientos, además que forma parte del lenguaje.

La comunicación interpersonal es un acto creativo, que ofrece, tanto al emisor como al preceptor, la posibilidad de una expansión sin límites por vía del diálogo. El diálogo es la forma más completa de comunicación entre los hombres. Se opone al homólogo, pues sí pone énfasis en el receptor del mensaje, se remite simultáneamente a varios marcos de referencia y con suma frecuencia utiliza

oraciones interrogativas. Así mismo, permite la exteriorización de las ideas por medio de la conversación

Comunicación Masiva: La comunicación social es la aplicación de los principios de las técnicas de la información, sociológicas, políticas y económicas para la difusión de datos, vertebrados y estructurados, sistematizados y “estetizados”, dirigidos a grandes conglomerados. Podríamos decir que es el manejo de información orientada a numerosos sectores de la población, a la nación misma y a los habitantes de otros territorios, es decir, a la sociedad en general.

La Comunicación Organizacional: Consiste en el proceso de emisión y recepción de mensajes dentro de una organización. Dicho proceso puede ser interno, es decir, basado en relaciones dentro de la organización, o externo (por ejemplo, entre organizaciones). Si la organización se trata de una empresa, la comunicación distingue tres sistemas:

- Operacionales (se refiere a tareas u operaciones).
- Reglamentarios (órdenes e instrucciones).
- Mantenimiento (relaciones públicas, captación y publicidad).

La organizacional también puede ser entendida como el proceso de producción, circulación y consumo de significados entre una organización y sus públicos. La comunicación organizacional radica en que ésta se encuentra presente en toda actividad empresarial y por ser además el proceso que involucra permanentemente a todos los empleados. Para los dirigentes es fundamental una buena comunicación porque las funciones de planificación, organización y control sólo cobran cuerpo mediante la comunicación organizacional efectiva.

La Comunicación Organizacional Formal

La establece la propia empresa, es estructurada en función del tipo de organización y de sus metas, es controlada y sujeta a reglas. Entre los medios de

comunicación más conocidos a nivel de las empresas está el memorándum, las reuniones con agenda escrita y entregada previamente. Tiene direccionalidad, lo cual indica la relevancia o intencionalidad de la misma y se han clasificado en:

Comunicación Ascendente: Es la que parte de los empleados y se dirige a los directivos. Incluye la comunicación a los superiores de opiniones, sugerencias, ideas, propuestas quejas, y problemas de los empleados. Sería la retroalimentación o feed back de la comunicación descendente. La comunicación ascendente suele ser menos común que la descendente y se descuida más, pero, paulatinamente las empresas se van haciendo conscientes de su importancia. Por otra parte, el tener la posibilidad de comunicar con los superiores, mejora el ambiente laboral, la confianza en la dirección, el sentimiento de pertenencia a la empresa, y por tanto, la motivación en el trabajo.

Comunicación Descendente: Es la que va de la dirección, en sus distintos niveles, a los subordinados. Suele ser la más común y a la que más importancia se da, por lo que, en general, está bien organizada. Puede discurrir desde el director general hasta el empleado de menor categoría, bien directamente, o a través de mandos intermedios.

La comunicación descendente puede realizarse directamente desde el superior jerárquico más alto a todos los componentes de la empresa, pero esta situación, en una empresa mediana o grande, es prácticamente imposible, por lo que, en la mayoría de los casos la información va llegando en cascada a través de los mandos intermedios, lo que puede dar lugar a que el mensaje final pueda estar desvirtuado con respecto al original. Esta puede realizarse por medios orales o escritos. Los primeros son más rápidos, pero plantean el problema de su escasa fiabilidad y tendencia a la distorsión, por lo que se intenta que quede siempre una constancia por escrito.

Comunicación Horizontal: Es la que se produce entre empleados o trabajadores del mismo nivel o de categorías directa e íntimamente relacionadas.

Es en este tipo de comunicación donde es más factible que aparezca la comunicación informal, por un lado, y por otro, dar lugar a problemas de coordinación entre departamentos o empleados del mismo nivel. La empresa puede desear que sus empleados se encuentren divididos con el fin de seguir el aforismo de "divide y vencerás". En ocasiones se intenta incluso promover rivalidades entre los departamentos, secciones o divisiones, pero las posibles ventajas son muy inferiores a las desventajas y sobre todo, a los riesgos de descoordinación que se corren.

Comunicación Asertiva: Es una Habilidad que utilizan las personas para expresar sus deseos, defender sus derechos personales y manifestar sus necesidades respetando a los demás. La Comunicación Asertiva es una forma de expresión consciente, congruente, clara, directa y equilibrada, cuya finalidad es comunicar nuestras ideas y sentimientos o defender nuestros legítimos derechos sin la intención de herir, o perjudicar, actuando desde un estado interior de autoconfianza, en lugar de la emocionalidad limitante típica de la ansiedad, la culpa o la rabia. Plantea también, que la asertividad es necesaria y conveniente a causa de los beneficios que genera.

Comunicación Efectiva

La comunicación deberá tener un énfasis cara a cara pero apoyándose con acciones y con todos los elementos gráficos, escritos, audiovisuales y en general no verbales que se tengan a mano. Cuando hay congruencia entre lo que se dice y lo que se hace, la credibilidad y confianza aumentan y son el escenario, el clima perfecto, para que la comunicación eficaz y efectiva se logre.

Comunicación Efectiva en las organizaciones juega un papel de gran importancia; sin embargo, al no ser efectiva y no contar con métodos eficientes se corre el riesgo de llegar a puntos críticos como: malos entendidos, notificación inadecuada de las prioridades, órdenes confusas o aplicación de criterios personales mal interpretados (*yo pensé que...a mí me dijeron que...yo no sabía que...*), todo esto genera un clima organizacional tenso y poco productivo.

Hoy en día, es fundamental que los ejecutivos sepan expresar, comprender, vender y presentar sus ideas tanto a jefes como a compañeros y clientes. El primer obstáculo, en orden de importancia, es precisamente no reconocer que existen obstáculos. Lo cual va de la mano con la falta de consciencia con relación a la complejidad de la comunicación interpersonal y organizacional.

Las personas comúnmente creen que comunicarse es tan fácil y natural como hablar y oír, cuando en realidad la comunicación es compleja y representa un reto manejarla eficientemente. Algunos aspectos de la complejidad en la comunicación son:

- Lo “verdadero” no es lo que dice el emisor, sino lo que entiende el receptor.
- El resultado de la comunicación se mide por el efecto en el receptor (no por las intenciones del emisor).
- La responsabilidad de la comunicación efectiva es tanto del emisor como del receptor.
- Cuanto mayor es la identificación del receptor con el emisor tanto mayor será su “voluntad de absorber” el mensaje emitido.
- Cada persona oye y ve selectivamente. Un mensaje que coincide con los valores del receptor resulta ampliado (y viceversa).
- La comunicación requiere que los receptores digan que han recibido un mensaje y que demuestren que lo han entendido realmente.

Existen además ciertas creencias y paradigmas que impiden la comunicación. Son barreras que se pueden superar o sortear sólo si se toma consciencia de ellas.

Principales barreras en la comunicación efectiva

A estas barreras se suman algunas distorsiones en la comunicación como:

1. **Generalización.** Se obtienen conclusiones universales a partir de una sola experiencia.
2. **Eliminación.** Omisión de información.

3. **Distorsión.** Transformación de la realidad percibida en una representación interna y que se asegura es la única opción verdadera.

Otro obstáculo de la comunicación es considerar que sólo el emisor de los mensajes es el actor activo de la comunicación; por lo tanto, el receptor u oyente es pasivo. De hecho, hay capacitación sobre cómo hablar a los demás o escribir textos eficientes, pero no hay cursos sobre cómo escuchar. Urge entender que escuchar es tan activo como el hablar.

Qué implica una escucha activa:

- Ser empático (anímica y físicamente)
- Formular preguntas
- Resumir (parafrasear)
- Adecuada posición corporal y contacto visual
- Reflejar las emociones del hablante (reconocer los sentimientos del otro)
- Evitar interrumpir
- No hablar demasiado

Otro gran obstáculo consiste en olvidar que un 90% de la comunicación depende de aspectos no-verbales y por lo tanto, el no cuidar este canal determinante de la comunicación es uno de los más frecuentes errores que se cometen. Es decir, se cuida el aspecto verbal descuidando el no verbal. Esto implica una incongruencia entre lo verbal y lo no verbal que sugiere en el oyente una actitud doble o insegura presente en el hablante.

Aspectos a cuidar en la comunicación no-verbal.

- Tono de la voz
- Postura e imagen
- Gestos
- Expresión del rostro y cabeza
- Mirada
- Contacto y distancia física

¿Qué se puede hacer para enfrentar y superar estos obstáculos en la comunicación?

La formación grupal, el coaching y la retroalimentación personalizada pueden constituir un buen programa de intervenciones. Y, por supuesto, la práctica personal; de hecho, la buena noticia al término de esta nota, es que **todos podemos ser buenos comunicadores** si existe interés y entrenamiento. Todos podemos precisar y clarificar el lenguaje, prevenir la confusión, comprender el verdadero significado de las palabras y conectar el lenguaje con la experiencia.

Comunicación efectiva y comunicación asertiva

La comunicación efectiva implica una comunicación asertiva. La comunicación asertiva, en este sentido, se refiere a la utilización de la inteligencia emocional para que los elementos de la comunicación no verbal como, por ejemplo, el tono de voz, puedan complementar el mensaje y no dificultarlo.

Participación Ciudadana

La Participación Ciudadana nace como un derecho y un deber constitucional, ya que en la Carta Magna consagra la defensa de ese Estado democrático, participativo y protagónico, pues, para cualquier pueblo democrático la protección de sus derechos ciudadanos es uno de los principales aspectos, donde se defiende de manera directa los principios democráticos a través de la participación, controla y supervisa la gestión pública del Estado.

En algunos casos ha sido entendida como un recurso diseñado por el gobierno para promover acciones en las comunidades, de esta forma se descargan algunas tareas y responsabilidades que competen al Estado (transferencias de competencias) lo que teóricamente reduce el gasto público y el área de competencia del gobierno, que determinados teóricos de la participación la han considerado una forma de privatización. En otros casos, la participación ciudadana tiene su origen en el seno de la sociedad civil y está orientada a

sustituir la acción del Estado ó a combatir su inacción, incompetencia o ineficiencia en la resolución de problemas que los afectan de manera directa o indirecta a las comunidades.

Al respecto, Cunill (1991), define la Participación Ciudadana como todas aquellas experiencias que remiten a la intervención de los individuos en actividades públicas para hacer valer intereses sociales. El propósito es, lograr que la población influya sobre las políticas y decisiones públicas, para ello, se hace necesario institucionalizar mecanismos, procesos y organismos a través de una normativa legal.

Por su parte, López (1993) señala que “las raíces y defensas de la participación suelen encontrarse en tres contextos bastante diferentes”. En primer lugar, el agotamiento del modelo tradicional de desarrollo económico, para dar lugar a un nuevo estilo de desarrollo integral”, que incorpora además el elemento económico, lo social y ambiental, y tiene como requisito indispensable la participación de la población.

En segundo lugar, la profundización de la democracia representativa para dar lugar a la democracia participativa, en donde los ciudadanos tengan libertad de actuación en las decisiones públicas que les conciernen. Y por último, Cunill (1991:38) habla de la necesidad de promover la participación ciudadana “como una forma de descargar en la sociedad civil acciones y responsabilidades públicas que contribuya a disminuir la acción gubernamental, como respuesta a la ineficiencia y crisis económica del estado de bienestar.

De igual manera, plantea que “las modalidades o formas de participación que adopte la participación ciudadana varían substancialmente de acuerdo por lo menos a dos factores: por una parte a los niveles y ámbitos en los que recaiga la participación y por otra parte, según el carácter de la intervención de los ciudadanos en las actividades de los órganos públicos”.

Respecto a las modalidades y ámbitos de la participación, la autora hace una diferenciación entre el plano estrictamente político y el plano de la gestión pública. Y en el segundo punto, refiere la intervención de los ciudadanos en las

actividades de los órganos públicos, y distingue la participación consultiva, resolutoria, fiscalizadora y ejecutora de las acciones.

Las realidades que enfrenta el ciudadano en las diversas áreas de su desenvolvimiento social abarcan tanto la búsqueda de mejores condiciones de vida, como del compromiso solidario con otros, en una mutua interrelación que sea de beneficio para todos. En esa dinámica gregaria se deberían basar las relaciones sociales, pero históricamente su correspondencia ha sido determinada por los aspectos económicos y políticos articulados a través del Estado en los diversos ámbitos: nacional, regional y local, abarcando tanto el espacio público como privado de los mismos.

En el debate contemporáneo sobre lo inherente al espacio público y lo que es para el espacio privado con respecto a la toma de decisiones, se define en términos de resolución de problemas, pero problemas que en la practicidad de las soluciones se plantean con diferentes enfoques porque prevalece la óptica de la gestión y con ella los intereses y racionalidad de cada uno, por lo tanto se cuestiona hasta que punto esa racionalidad mezclada haya contribuido también a la crisis del sistema político.

La reclusión de los ciudadanos hacía sus espacios privados y aquello que en la postmodernidad se ha definido como el desencanto con la política, provocada por sus intermediarios y representantes o por ellos mismos desmotivados o desinteresados a involucrarse en las decisiones públicas, ha determinado la erosión de la potestad y eficacia del Estado para brindar soluciones a las mayorías, por lo menos de forma equitativa.

En consecuencia, la gestión pública en cualquier espacio incluyendo el municipal se ha visto afectada por la ejecución racional económica que le ha determinado, así como también la concepción de las expectativas ciudadanas. El municipio por ser el espacio comunitario por excelencia sufre de manera inmediata y directa los efectos de la ineficiencia pública. Sin embargo, lo anterior es determinante para algunos ciudadanos, pero las realidades evidencian un

creciente interés de ciudadanos más informados, pro-activos, contestatarios que aún desencantados de los políticos buscan su propias vías de participación en los asuntos públicos que afectan directamente su calidad de vida.

Las transformaciones sociales que se suceden en la actualidad han generado complejas crisis en el entorno político, afectando directamente al Estado y sus relaciones con la sociedad; al sistema democrático como forma de gobierno y a los mismos individuos en la valoración de su participación en los asuntos públicos. Lo político encierra el conjunto de relaciones de poder que se entretajan en cualquier sociedad, grupo u organización, asunto determinante en las decisiones y capacidad de respuesta que se esperan surjan en la solución de problemas y / o necesidades. En el entorno contemporáneo las exigencias son mayores debido a lo complejo de las condiciones competitivas y desiguales presentes en cualquier ámbito incluido el de carácter público.

La participación ciudadana se acepta como un factor fundamental del análisis sociopolítico de una colectividad para definir el funcionamiento y el ejercicio del poder, de cómo El estado se ha relacionado con la sociedad y cómo los individuos particularmente se asocian a la dinámica del Estado. Desde lo público es donde los ciudadanos pueden superar sus espacios individuales en armonía con los intereses mayoritarios y formalizar el espectro jurídico donde se desenvuelva el Estado-Nación como entidad espacial e institucional que los agrupe.

La inclusión del ciudadano de forma directa en los asuntos públicos se determina según la forma de gobernar como del tipo de democracia, donde los canales de participación se suponen abiertos hacia los ciudadanos de manera inmediata, pluralista y deliberativa. Implica la intervención de los individuos en las actividades públicas, siempre y cuando sean portadores de intereses sociales y entendiéndola como un medio de socialización de la política que se supone abrirá nuevos espacios y mecanismos de articulación del Estado con sujetos sociales, interacción entre la comunidad y los diferentes niveles de gobierno en la búsqueda

de soluciones a los problemas que afectan directamente al colectivo social (Cunill, 1991).

Para una sociedad organizada democráticamente se han concebido varias expresiones, entre ellas la relacionadas con la participación indirecta o directa de los ciudadanos en los asuntos públicos, derivándose las concepciones de Democracia Representativa y Democracia Participativa. La distinción entre ambas tiene su origen en dos concepciones opuestas del ejercicio de la soberanía y el poder. La diferencia radica en que el ideal de democracia participativa posibilita el ejercicio directo del poder por el pueblo, mientras que el sistema de la democracia representativa, el poder es divisible o distribuible en un conjunto de instituciones o intermediarios que se controlan mutuamente para impedir la acumulación del poder en un único actor político, sea el Estado o sea el Pueblo (Panorama, Agosto 2004:8).

Sin embargo, no compartimos este último aspecto sobre la representatividad y la distribución del poder entre los diversos actores sobre todo cuando lo comparamos con realidades de nuestro país, donde los partidos políticos se convirtieron en monopolizadores de los canales de participación y se transformaron en elites de poder fundadas en las relaciones clientelares, sectarias y estrictamente verticales en la toma de decisiones.

Con el modelo representativo aplicado en Venezuela, el Estado se convirtió en un ente ajeno a las realidades del pueblo, sobredimensionado en sus funciones y con un esquema de representatividad condicionado por los arreglos de poder de las elites constituidas de espaldas a las demandas y necesidades de la sociedad civil. No obstante, creemos también que el esquema representativo no es un mal sistema por si mismo, por el contrario una participación eficiente exige ciertos grados de intermediación para facilitar la toma de decisiones, pero los actores a intervenir como representantes deben necesariamente incluir ciudadanos electos por las comunidades.

En este aspecto coincidimos con Cunill (1991) al considerar que la participación ciudadana no es sustituta de la democracia representativa, bien podría considerarse como un complemento a la misma, basada en nuevas condiciones que requieren el perfeccionamiento institucional de los sistemas de representación política y social, orientado a incrementar la incidencia de representación en los sistemas de toma de decisiones y la responsabilidad de los actores.

En síntesis, se requiere un nuevo Estado con una renovada administración donde se amplíen los controles ciudadanos y se democratice la gestión pública en todos los niveles: nacional, regional y local. La democratización profunda exige por una parte una mayor e indispensable eficiencia en la gestión del Estado, y por otra parte, una vigorosa presencia de los ciudadanos organizados.

El ejercicio del poder supone que el ámbito político-público sea el artífice de la vida colectiva, por lo cual los intereses de los ciudadanos deben coincidir con los intereses de la sociedad. En esta relación Estado-Sociedad la conciencia social es proporcional a la eficacia del Estado, es decir cuanto mayor conciencia y participación ciudadana se expresen en la sociedad, mayor debe ser la capacidad del Estado para gestionar pertinentemente los asuntos públicos y mayor es la pluralidad, diversidad y organización de la sociedad como tal.

Aunado al hecho generalizado hoy día, de la fuerte presión que están ejerciendo los ciudadanos para ser partícipes de las decisiones públicas que afectan su calidad de vida, además de ser una ciudadanía que dispone de mayores cuotas de información y conocimiento, sobrepasando los mecanismos clásicos de intermediación política donde los representantes ya no interpretan los intereses de la sociedad.

La participación no se mide en términos absolutos sino en grados o niveles, teóricamente podemos pensar en problemas sociales manejados dentro de un continuo que va desde el tratamiento exclusivo por parte del gobierno, hasta el

otro extremo donde la exclusividad sea de la sociedad. El enfoque de la gestión participativa debería insistir en la participación de la sociedad pero con el apoyo del gobierno y los recursos que administra. El Estado se soporta financieramente de los recursos que provienen de su misma sociedad, derivando una obligación legal y ética de los funcionarios públicos en el manejo de los recursos y en la rendición de cuenta sobre los mismos, además de garantizar el cumplimiento de las decisiones ciudadanas y gestionándolas con eficiencia.

Compartimos el criterio de que el carácter técnico de las decisiones y el empleo de indicadores de gestión como eficiencia y eficacia no es incompatible con la gestión pública, por el contrario proponemos que para lograr los objetivos es necesario establecer criterios cuantitativos para priorizar las necesidades, sólo que deben ser asociados con otros indicadores como equidad, oportunidad, cobertura, entre otros; incorporando el criterio de eficacia con servicio social.

La participación distingue dos modalidades básicas de acción: la participación directa que se ejerce de forma individual y colectiva, y la indirecta donde organismos intermediarios actúan como representantes de determinados intereses, así lo han hecho los partidos políticos y en la actualidad órganos de competencia ciudadana como las asociaciones de vecinos y más técnicamente los consejos locales de planificación pública (previstos constitucionalmente), los cuales actúan como organismos intermediarios entre ciudadanos y municipios.

En los países de América Latina se están intentando nuevos mecanismos de articulación, sobre todo en el ámbito de los municipios, instancia institucional generalmente responsable de la implementación de políticas sociales. Requiriendo formas de asociación con la sociedad para encontrar soluciones al problema de la desigualdad social y simultáneamente la búsqueda de justicia y eficiencia del gobierno.

La participación es de gran trascendencia como fenómeno socio-político, y a nosotros nos interesa resaltar sus mecanismos y procedimientos para intervenir en

la administración pública en la toma de decisiones colectivas a nivel municipal, Para ello analizamos desde las innovaciones que desde el marco constitucional venezolano se han planteado, a partir de 1999.

Bases legales

Derechos de Participación Ciudadana en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999).

Según Arroba, Bezarra y M (1998), la participación ciudadana “es la intervención de los individuos en los asuntos fundamentalmente políticos, en los procesos de toma de decisiones o en la formación de la política pública”. (p.20)

Principios de la Participación

El Preámbulo CRBV, el cual sostiene "... con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, **participativa** y protagónica..."

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.

Artículo 350. El pueblo de Venezuela, fiel a su tradición republicana, a su lucha por la independencia, la paz y la libertad, desconocerá cualquier régimen, legislación o autoridad que contraríe los valores, principios y garantías democráticos o menoscabe los derechos humanos. (p.170)

Es aquí, donde emerge este derecho de participar libremente en los asuntos públicos, y los ciudadanos cada día se interesan mas en generar mejor calidad de vida y condiciones favorable para su vida en sociedad, pero, para completar esa participación se requiere de herramientas claras para la toma de decisiones coherentes en la gestión pública.

La participación como principio

Artículo 173. El Municipio podrá crear parroquias conforme a las condiciones que determine la ley. (...). Su creación atenderá a la iniciativa vecinal o comunitaria, con el objeto de proveer a la desconcentración de la administración del Municipio, la **participación ciudadana** y la mejor prestación de los servicios públicos.

Reconocimiento de la participación como derecho

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.

Artículo 66. Los electores y electoras tienen derecho a que sus representantes rindan cuentas públicas, transparentes y periódicas sobre su gestión, de acuerdo con el programa presentado.

Artículo 70. Son medios de participación y protagonismo del pueblo en ejercicio de su soberanía, en lo político: la elección de cargos públicos, el referendo, la consulta popular, la revocatoria del mandato, las iniciativas legislativa, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de ciudadanos y ciudadanas cuyas decisiones serán de carácter vinculante, entre otros; y en lo social y económico, las instancias de atención ciudadana, la autogestión, la cogestión, las cooperativas en todas sus formas incluyendo las de carácter financiero, las cajas de ahorro, la empresa comunitaria y demás formas asociativas guiadas por los valores de la mutua cooperación y la solidaridad.

A niveles local y municipal **Artículo 168...** *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.*

Artículo 178. Son de la competencia del Municipio: ..., **la promoción de la participación**, y el mejoramiento, (...)

**Ley de Reforma Parcial de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal
(2010)**

Artículo 253:*Todos los ciudadanos y ciudadanas tienen derecho a participar en la elaboración, ejecución, control, y evaluación del presupuesto del municipio, para que sirva de principal instrumento social de la gestión pública.*

CAPÍTULO III

MARCO METODOLÓGICO

Este capítulo comprende el recorrido metodológico que se empleó para concretar de manera satisfactoria la investigación planteada. De esta manera, Hernández y Cols. (2006) lo define...”Como un conjunto de procedimientos que permiten abordar un problema de investigación con el fin de lograr los objetivos determinados”... (p. 86).

Tipo de investigación

En este sentido, se siguieron los lineamientos metodológicos de acuerdo a los propósitos previstos y al tipo de investigación seleccionada, que permitió describir nuevos hechos a partir de los datos, relaciones y análisis entre las variables observadas, todo ello con la finalidad de mostrar análisis concluyentes del comportamiento de las variables en la investigación.

En relación al paradigma adoptado, este se enmarca en el paradigma post positivista; el mismo de acuerdo a Martínez (2005) es la comprensión de la realidad como dinámica y diversa (p. 35), por lo que, su interés va dirigido al significado de las acciones humanas y de la práctica social, por tal motivo, se realizó una recopilación de la situación planteada. Por lo que el enfoque epistemológico de la investigación fue mixto tanto cualitativo y cuantitativo; según Martínez (2005)” trata de identificar la naturaleza profunda de la realidad, su estructura dinámica; aquella que da razón plena de su comportamiento y manifestación”. (p. 173).

En esta perspectiva, la investigación cualitativa implica el trabajo objetivo de cualificar un hecho atendiendo a sus características, a la realidad como la viven los actores sociales, por ello la información se recolectó a través de la recopilación, descripción y análisis de los documentos, recursos bibliográficos,

artículos científicos y otros recursos documentales que permitió identificar la propia naturaleza de la realidad presente en el escenario de estudio.

Según el objetivo que persigue el desarrollo de la investigación, se caracteriza por ser del tipo Exploratorio y Descriptivo. Hernández, Fernández y Batista (2006); definen la investigación de la siguiente manera:

La investigación descriptiva busca especificar propiedades, características y rasgos importantes de cualquier fenómeno que se analice, describe tendencias de un grupo o población.

La investigación exploratoria se realiza cuando el objetivo consiste en examinar un tema poco estudiado...familiarizarnos con temas poco conocidos, obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa respecto a un contexto particular.(p.68).

Diseño de la investigación

La presente investigación se apoyó en un diseño no experimental de campo, debido a que los datos se recolectó en forma directa sobre la materia gerencial para estudiar el grado de comunicación efectiva existente en los ciudadanos desde la gerencia moderna para mayor participación ciudadana, permitiendo al investigador cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se encuentran los datos obtenidos.

Al respecto Sabino (2003: 112), señala que “son investigadores de campo cuando los datos de interés se recogen en forma directa de la realidad, mediante el trabajo concreto del investigador”. Por último corresponde también al tipo de estudio bibliográfico, debido a que se busca todo un conjunto de fuentes que resultan de gran utilidad, dentro de éstos están: libros, revistas, publicaciones y otros.

Asimismo, la información se obtuvo por medio de fuentes vivas o directas en su contexto natural, puesto que la información se buscó en un sólo momento de tiempo y se analizó su incidencia en un momento dado.

Población y Muestra

La Universidad Nacional Abierta (2011:273), define la población como “el conjunto para el cual serán válidos los resultados obtenidos de la investigación realizada”, de esta forma, la población viene a ser el grupo de personas asociadas o insertas dentro de la problemática en estudio, que para el caso se escogió a Dirección de Participación Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Valencia.

Muestra

La muestra según Ramírez (1997:56), como aquella donde todas las unidades de investigación son consideradas como muestras”, de esta manera tal que se percibe que la muestra censal es aquella conformada por todas las unidades de población insertas en el estudio”.

Asimismo, la Universidad Nacional Abierta (1997:56), señala que la muestra es concebida “como una parte de la población, es decir, un número de individuos u objetos seleccionados científicamente, cada uno de los cuales es un elemento del universo o población”, así la misma se constituye en un segmento o parte representativa de una población, que ha de ser escogida a través de métodos que de forma científica han sido diseñados para tal fin.

Para tal fin, se seleccionó un número representativo de la población en estudio que permita estudiar el impacto del fenómeno estudiado, y se tomó veinte (20) funcionarios que laboran en Dirección de Participación Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Valencia. El método de selección de la muestra fue intencional, según Bunge (2001:122), señala que el investigador decide según los objetivos, los elementos que integra la muestra, considerando aquellas unidades supuestamente típicas de la población y las características que desea conocer “.

Técnicas de Recolección de la Información

Para la elaboración del presente trabajo de investigación, se recabó información a través de técnicas e instrumentos de recolección, en este sentido, Méndez (2003:36) afirma que: “constituye los hechos o documentos a los que

acude el investigador, y que le permite obtener información”. Además, las técnicas e instrumentos de recolección de datos, son la base para plantear el marco metodológico de la investigación, con el cual se logró el análisis y resultados de los objetivos de la misma.

Por consiguiente, la técnica empleada en la presente investigación es la encuesta, la cual es definida por Risquez, Fuenmayor (1999:59) aquella que consiste en hacer pregunta para recoger información sobre hechos, creencias, sentimientos, reacciones e intenciones”, la misma permitió recoger con mayor precisión las impresiones de la muestra respecto a la problemática planteada.

El instrumento que se utilizó permitió realizar el trabajo de colección de datos utilizado a través del formulario escogido propicie la investigación para una mayor facilidad de aplicación a la muestra seleccionada de los funcionarios involucrados. La encuesta está constituido por quince (15) preguntas de respuestas cerradas, aplicando varias alternativas según la escala de Lickert.

Sabino (2003:45), expresa que “las técnicas y los instrumentos utilizados para la recolección de datos, engloban los recursos que puede valerse el investigador para acercarse a los fenómenos y extraer de ello la información”. Para la realización de esta investigación y la consecución de los objetivos planteados, se realizaron revisiones documentales que permitió tener las bases teóricas suficientes, de apoyo a las conclusiones.

Unidad de Análisis

La procedencia de los datos serán primarios por cuanto serán obtenidos originalmente por el investigador, además por un (1) informante clave especialista en gerencia pública, para recolectar información sobre gerencia moderna, comunicación y participación ciudadana, y a través de la aplicación de una encuesta a veinte (20) funcionarios adscritos a la Dirección de Participación Ciudadana en la Alcaldía del Municipio Valencia, el cual se le aplicó una encuesta con quince (15) ítems.

En consecuencia, la población de estudio es heterogénea, por lo que para garantizar la precisión de los estimadores se utilizó la técnica de Muestreo Estratificado que consiste en subdividir la misma en sub-poblaciones internamente homogéneas en las cuales exista poca variación en las medidas de una unidad a otra.

Triangulación de datos

La triangulación parte del supuesto investigativo mediante un enfoque plural que permita acceder a una realidad, para ahondar y profundizar sobre la comunicación efectiva para mayor participación ciudadana, desde la gerencia moderna. En este sentido Cea, A.(1999:47) define la triangulación como “ *la aplicación de distintas metodologías en el análisis de una misma realidad social*”.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

1.-¿La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización?

Tabla 1.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	15	75%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

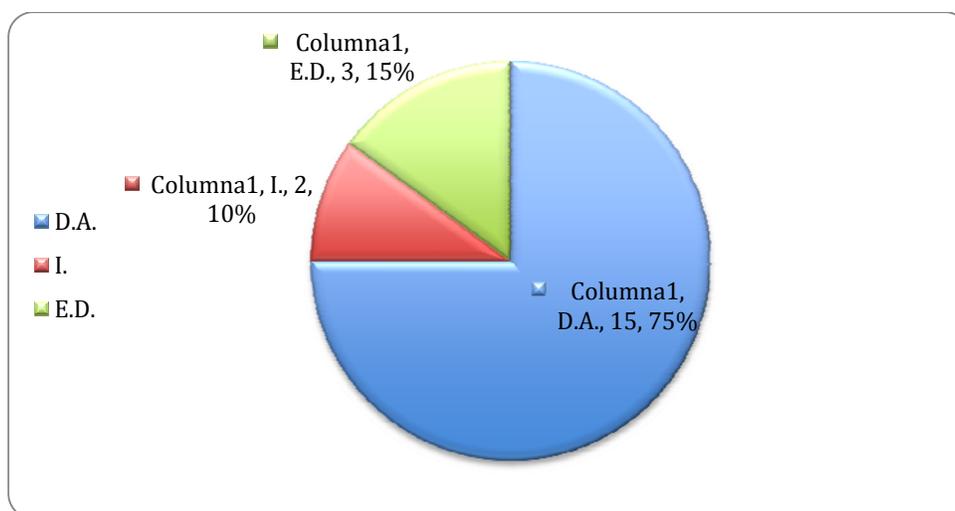


Gráfico 1. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como puede observarse en este ítem el setenta y cinco por ciento de la muestra considera que la comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización, tomando en cuenta que esta comunicación implica ser asertiva en los mismos ciudadanos para poder cumplir con su derecho y deber constitucional de participar.

2.-¿Se afirma que la comunicación efectiva causa un impacto favorable para la participación ciudadana ¿

Tabla 2.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	18	90%
Indeciso (I.)	0	0%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

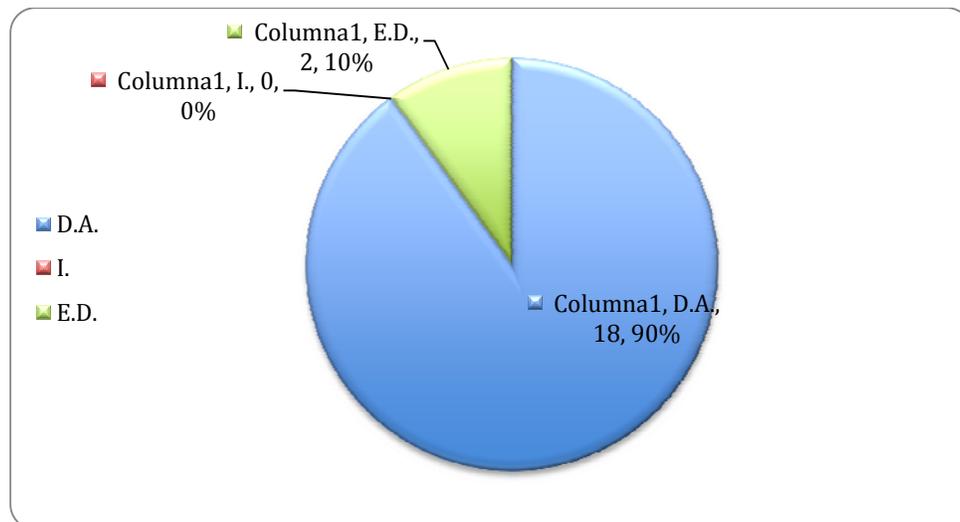


Gráfico 2. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se evidencia en el gráfico de esta pregunta demuestra que casi la totalidad de la muestra constituida por un noventa por ciento opina que la comunicación efectiva causa un impacto favorable para la participación ciudadana, representa un aspecto positivo para promover acciones en las comunidades que permitan asumir algunas responsabilidades en la gestión pública municipal.

3.-¿A pesar del derecho y deber de organizarse y participar en los asuntos públicos, la ciudadanía participa?

Tabla 3.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	5	25%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	14	70%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

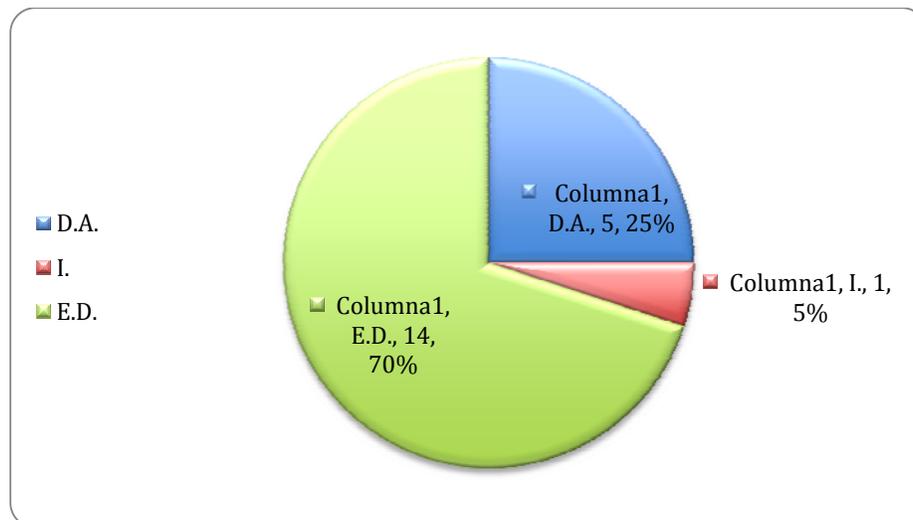


Gráfico 3. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Se puede observar que un setenta por ciento está en desacuerdo con este ítem, pues consideran, que a pesar del derecho y deber de organizarse y participar en los asuntos públicos, la ciudadanía no participa, olvidándose de esa oportunidad que tienen a partir de la vigencia de la Constitución del 1999, que los hace protagonistas de una democracia participativa, o sea tengan libertad de actuación en las decisiones públicas que les conciernen.

4.-¿El gobierno local incentiva la participación ciudadana para la toma de decisiones sobre la realidad?

Tabla 4.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	35%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

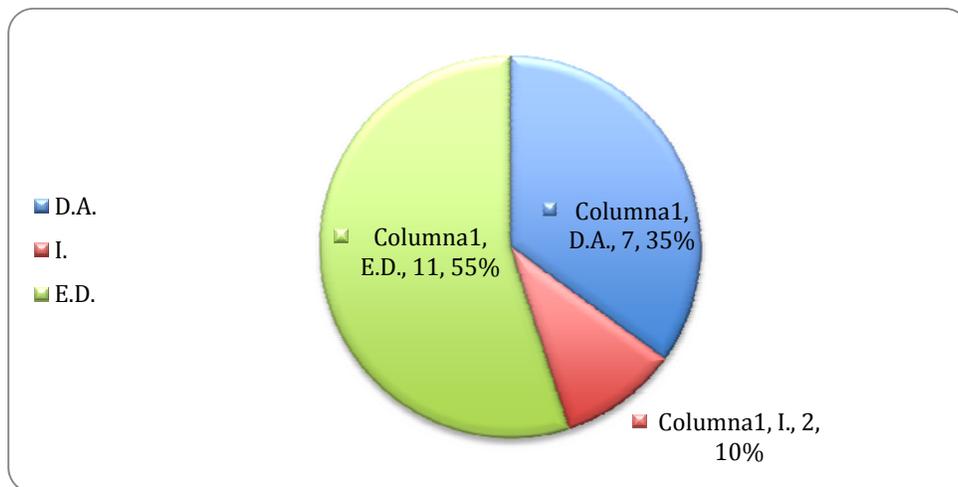


Gráfico 4. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

La información obtenida nos señala que un cincuenta y cinco por ciento de los encuestados opinan que el gobierno local No incentiva la participación ciudadana para la toma de decisiones sobre la realidad, a pesar que un treinta y cinco por ciento consideran que si los incentiva, por lo cual es relevante destacar que dentro de 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, en forma efectiva, suficiente y oportuna.

5.-¿La participación ciudadana siempre es considerada como una forma estratégica para activar las relaciones con la sociedad?

Tabla 5.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	16	80%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	3	15%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

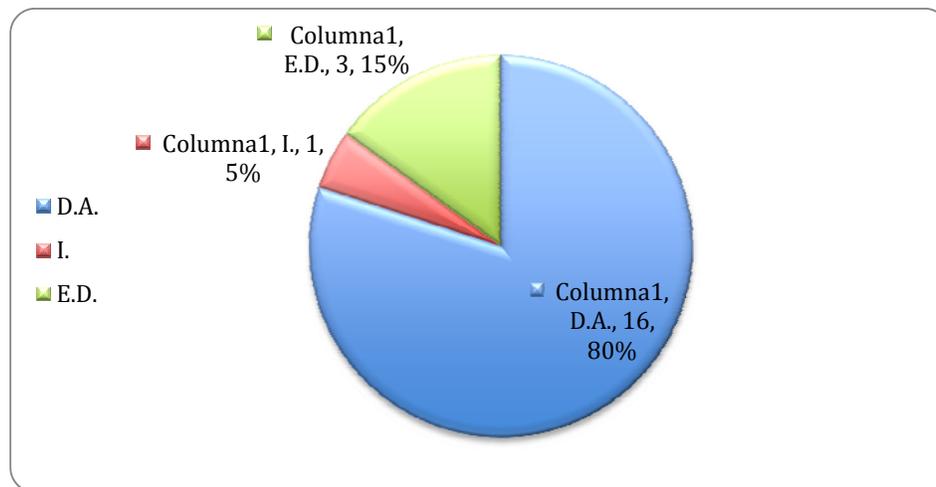


Gráfico 5. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Tal como se desprende del gráfico se obtiene que casi la totalidad de la muestra constituido por un ochenta por ciento opina favorable, a la pregunta afirmando que la participación ciudadana siempre es considerada como una forma estratégica para activar las relaciones con la sociedad, y es precisamente la intervención de los ciudadanos lo que permite hacer valer los intereses sociales de las comunidades.

6.- ¿La participación ciudadana contribuye a la transformación de la comunidad?

Tabla 6.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	15	75%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	4	20%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

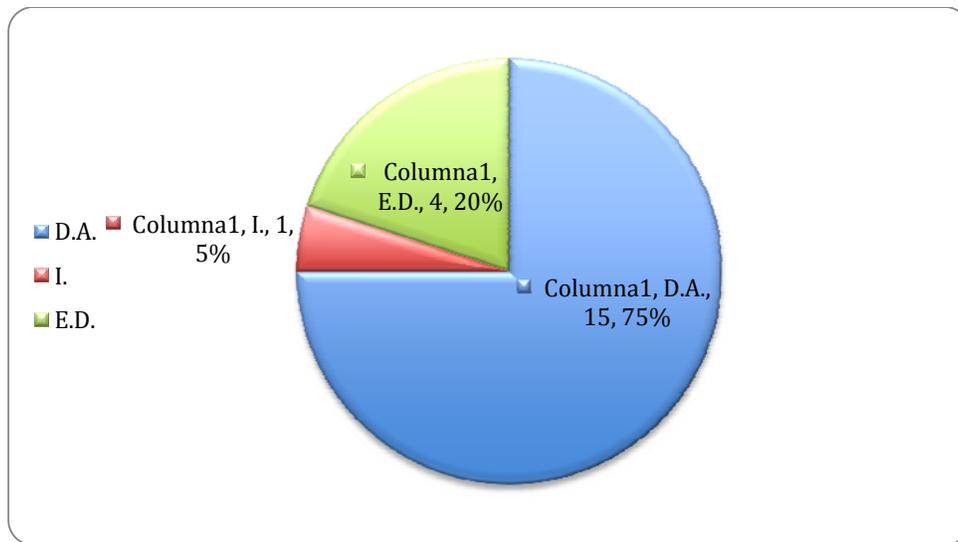


Gráfico 6. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido se desprende que el sesenta y cinco por ciento están de acuerdo que la participación ciudadana contribuye a la transformación de la comunidad, constituyendo esto la intervención de los individuos en los asuntos de la gestión pública, en las actividades de los órganos públicos, en las políticas públicas del municipio y en el proceso en la toma de decisiones para mejorar la calidad de vida del ciudadano.

7.-¿Considera que los ciudadanos siempre se involucra en forma voluntaria en los procesos que la afectan directamente?

Tabla 7.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	9	45%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

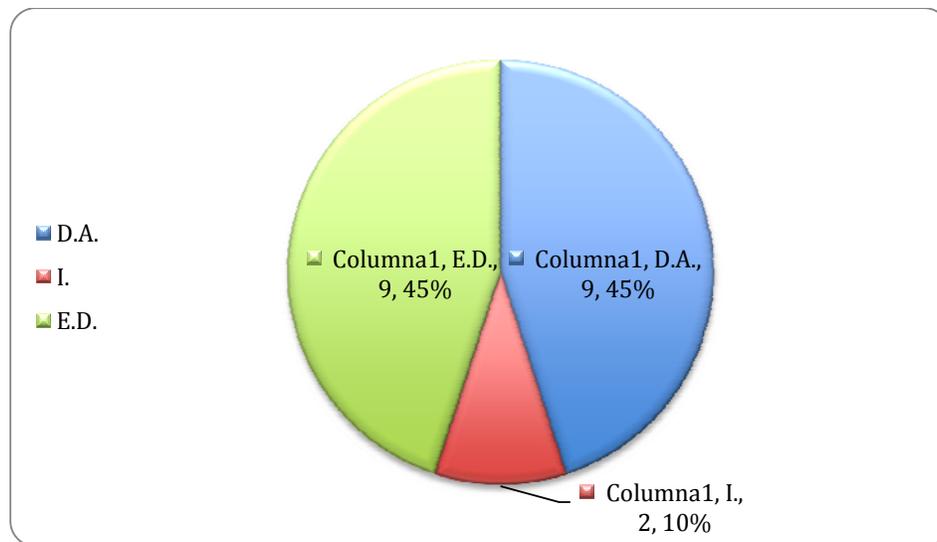


Gráfico 7. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el cuarenta y cinco por ciento afirman que los ciudadanos siempre se involucra en forma voluntaria en los procesos que la afectan directamente, sin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, evidenciándose así que la participación ciudadana varía según la modalidad, por una parte de acuerdo a los niveles y ámbitos en lo que recaiga la participación y por la otra, según el carácter de intervención de los ciudadanos con los órganos públicos, siendo ello importante conocerlo.

8.-¿El Estado Venezolano reconoce a las organizaciones comunitarias para generar los cambios en la estructura socio política?

Tabla 8.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	35%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

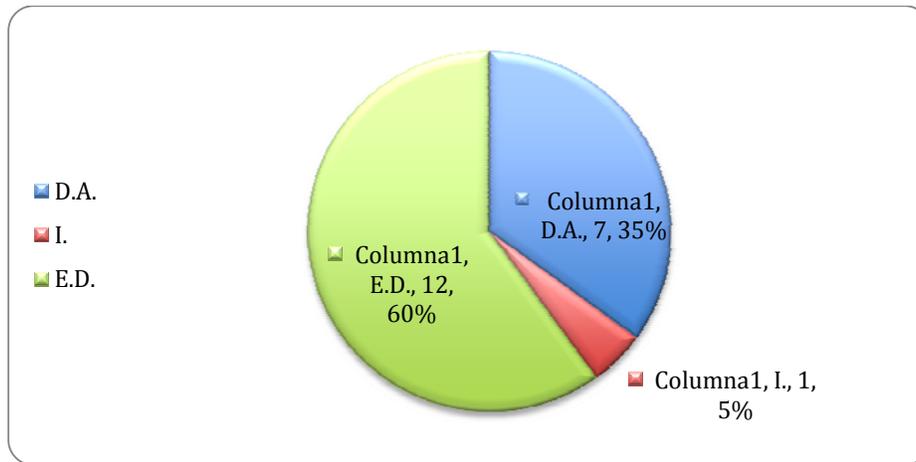


Gráfico 8. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Como se evidencia en el presente gráfico el sesenta por ciento de la muestra están en desacuerdo con el ítem, y opinan que el Estado Venezolano no reconoce a las organizaciones comunitarias para generar los cambios en la estructura socio política, sin embargo, un treinta y cinco por ciento están de acuerdo y afirman que están de acuerdo con ello, por consiguiente, es obligación del Estado y deber de la sociedad facilitar la generación de las condiciones más favorables para su práctica, según lo establece el artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

9.-¿Actualmente la gestión pública se vincula con el enfoque de las políticas públicas en temáticas de interés para el colectivo?

Tabla 9.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	10	50%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

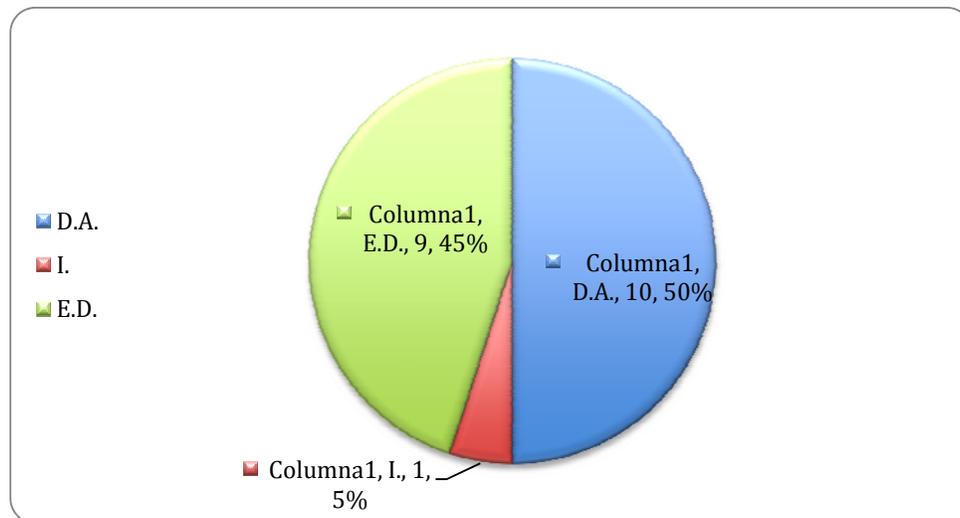


Gráfico 9. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En este gráfico se evidencia una posición casi equilibrada al ítem formulado, por una parte el cincuenta por ciento afirman que actualmente la gestión pública se vincula con el enfoque de las políticas públicas en temáticas de interés para el colectivo, sin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, evidenciándose así posiciones contradictorias al respecto.

10.-¿Se ha perfeccionado la incorporación de instrumentos de gerencia moderna propiciando la integración de trámites mediante sistemas de calidad de servicio?

Tabla 10.

Alternativas	N° de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	16	80%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

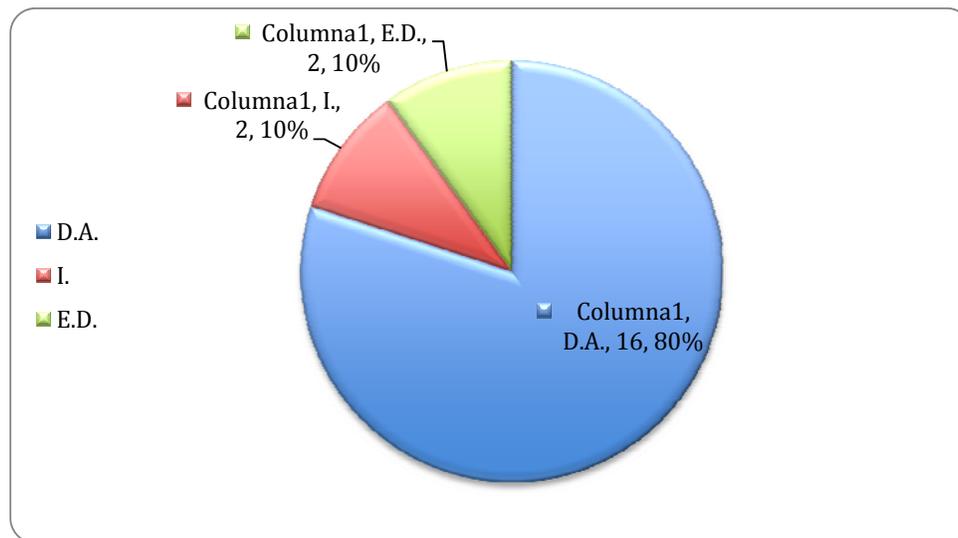


Gráfico 10. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Según se evidencia en el gráfico anterior, un ochenta por ciento de la muestra opinan y están de acuerdo que se ha perfeccionado la incorporación de instrumentos de gerencia moderna en el ámbito municipal, propiciando la integración de trámites mediante sistemas de calidad de servicio, siendo ello muy importante, por cuanto la gerencia es considerada como la habilidad para administrar recursos, manejo del capital humano, y tomar decisiones para lograr los objetivos propuestos en la administración pública.

11.-¿El gerente en la gestión local propicia soluciones idóneas ¿

Tabla 11.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	17	85%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	1	5%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

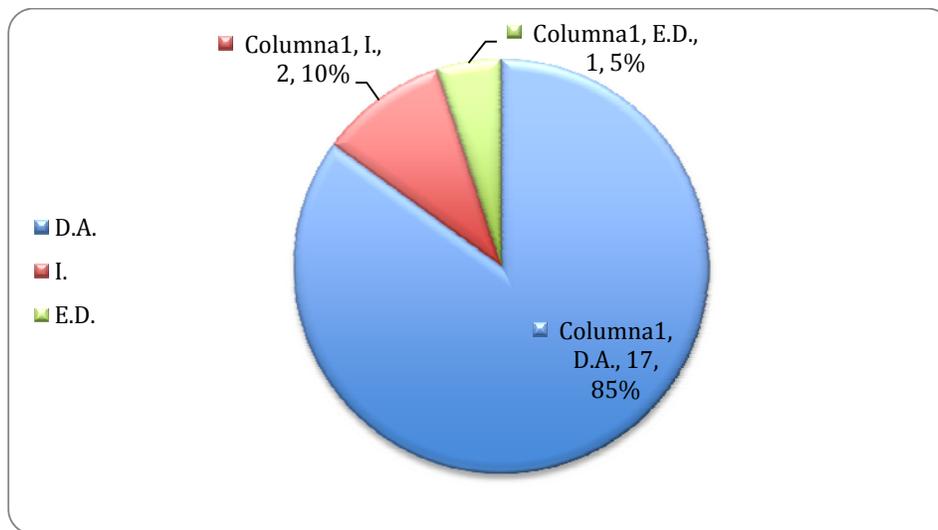


Gráfico 11. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es evidente en este gráfico un ochenta y cinco por ciento, o sea casi la totalidad de la muestra están de acuerdo y consideran el gerente en la gestión local propicia soluciones idóneas, aspecto relevante en esta pregunta pues el comportamiento o la conducta del gerente tienen que ver en muchos casos con el elemento humano, independientemente que su desempeño sea en el sector público o privado.

12.-¿La gerencia moderna induce a cambios y transformaciones perdurables?

Tabla 12.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	18	90%
Indeciso (I.)	0	0%
En Desacuerdo (E.D.)	2	10%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

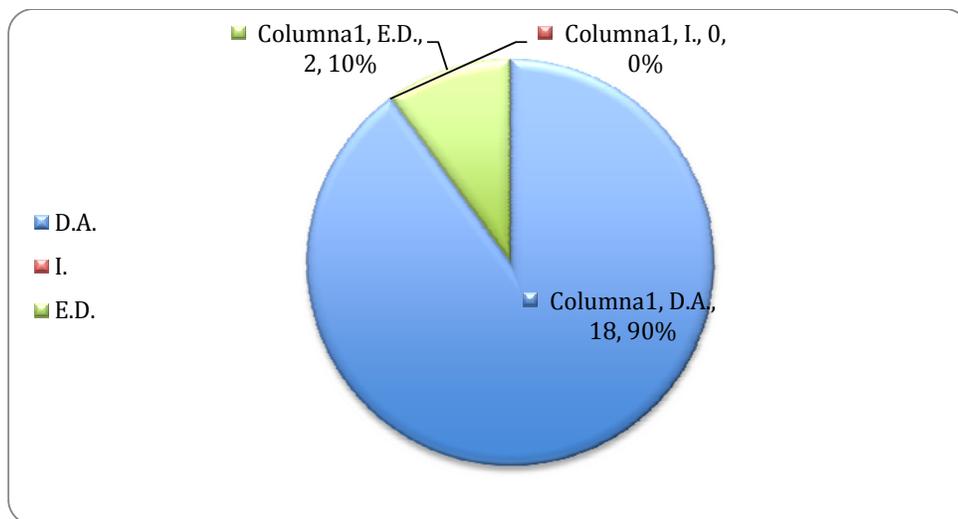


Gráfico 12. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

En el Gráfico precedente se desprende que casi la totalidad de la muestra representada por un noventa por ciento consideran que la gerencia moderna induce a cambios y transformaciones perdurables, comprobándose que es proactiva y su contribución al logro de los objetivos está centrado en factores claves y de procesos críticos basados en estrategias modernas para mayor productividad.

13.-¿La comunicación he permitido la conexión para intercambiar ideas y pensamientos con la intención de cambiar la gestión pública?

Tabla 13.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	9	45%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	9	45%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

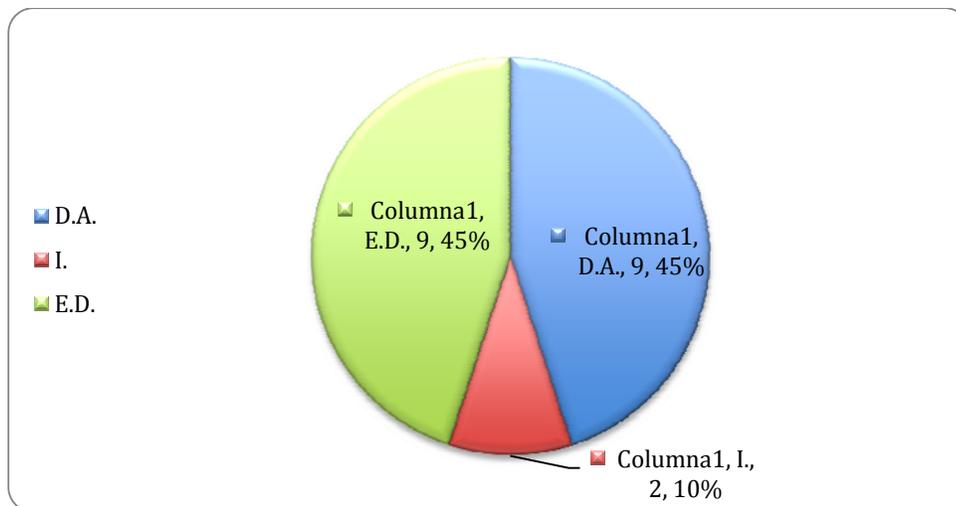


Gráfico 13. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Es evidente en este gráfico una posición equilibrada en las respuestas al ítem formulado, por una parte el cuarenta y cinco por ciento afirman que la comunicación he permitido la conexión para intercambiar ideas y pensamientos con la intención de cambiar la gestión pública, sin embargo, el otro cuarenta y cinco por ciento consideran lo contrario siendo negativa su respuesta, existiendo posiciones totalmente equilibradas a la misma pregunta formulada, constituyendo posiciones adversas sobre la comunicación en la gestión local.

14.-¿Se cuenta con métodos eficientes para generar un clima organizacional productivo para la comunicación efectiva en la gestión local?

Tabla 14.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	35%
Indeciso (I.)	2	10%
En Desacuerdo (E.D.)	11	55%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

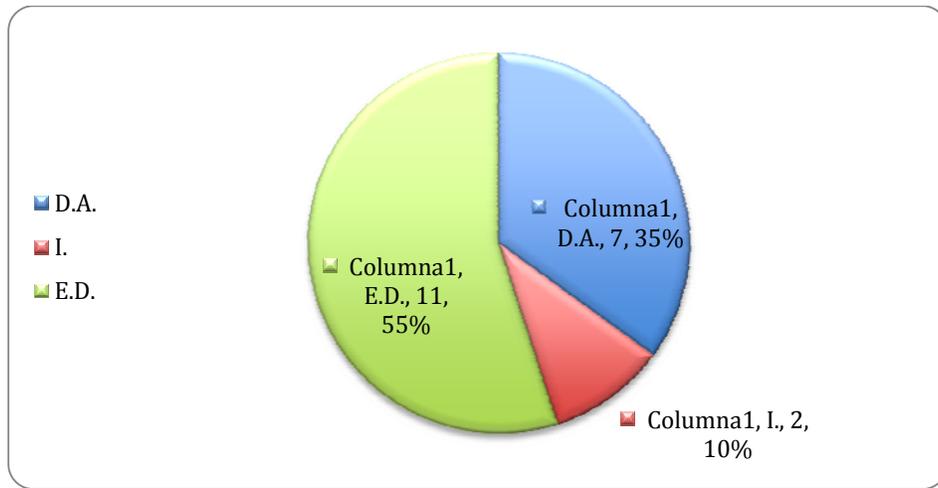


Gráfico 14. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

Los resultados que describe el gráfico demuestran que el cincuenta y cinco por ciento están en desacuerdo con el ítem y afirman que no se cuenta con métodos eficientes para generar un clima organizacional productivo para la comunicación efectiva en la gestión local, siendo ello preocupante ya es que es fundamental para generar mayor productividad en la organización, sin embargo el treinta y cinco por ciento consideran que si se ejecutan los métodos necesarios y eficientes para la satisfacción del bien común.

15.-¿Se promueve por parte del Estado la transferencia de competencias y responsabilidades a las comunidades para combatir la ineficiencia en la resolución de problemas?

Tabla 15.

Alternativas	Nº de Personas	Porcentaje (%)
De Acuerdo (D.A.)	7	35%
Indeciso (I.)	1	5%
En Desacuerdo (E.D.)	12	60%
TOTAL	20	100%

Fuente: Quiñonez, F. (2018)

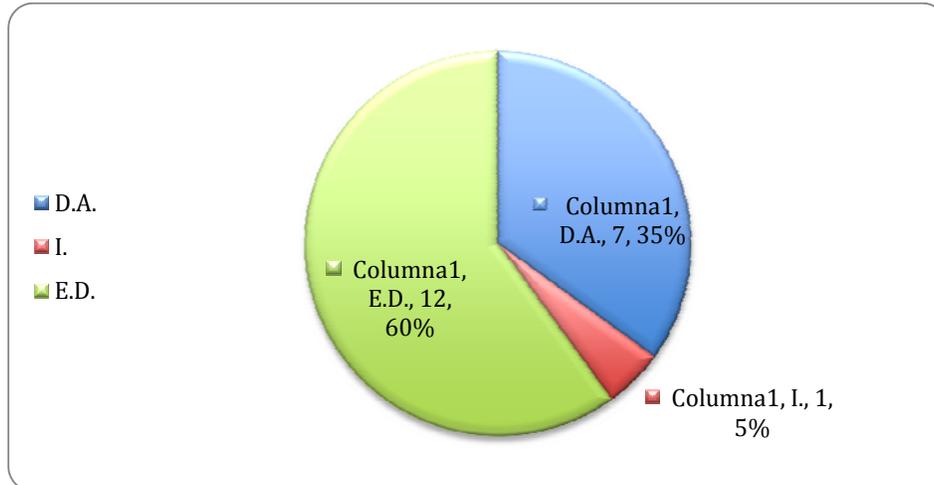


Gráfico 15. Fuente: Quiñonez, F. (2018)

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS

De acuerdo al resultado obtenido el sesenta por ciento están en desacuerdo con el ítem, afirmando que no se promueve por parte del Estado la transferencia de competencias y responsabilidades a las comunidades para combatir la ineficiencia en la resolución de problemas, siendo ello muy discordante, pues la participación del pueblo es el medio necesario para lograr el protagonismo que garantice su completo desarrollo colectivo según el artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela.

ENTREVISTA

1.- ¿La comunicación efectiva existente en los ciudadanos desde la gerencia moderna permite mayor participación ciudadana?

La participación ciudadana en los asuntos públicos encuentra en el ámbito local un espacio idóneo para su materialización, ya que éste constituye el nivel de gobierno más cercano a las necesidades y demandas de la comunidad y por ende el que puede darle respuestas rápidas y oportunas a las mismas. Lograr una participación exitosa exige a su vez, sanas relaciones de comunicación entre las instancias del gobierno municipal y los ciudadanos, es aquí donde las tecnologías de información y comunicación (TIC) abren nuevas posibilidades de estrechar estos lazos y permitir que los asuntos de gestión pública sean manejados de manera consensuada, compartida y plural.

Este planteamiento, aunado a las disposiciones constitucionales vigentes en Venezuela, vinculadas con la instauración de mecanismos de participación, llámense Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) o Consejos Comunales (CC) han direccionamiento acciones municipales dedicadas a la búsqueda de salidas para adecuar las TIC a las necesidades de expresión y participación de la sociedad, aprovechando sus bondades en lo que a prestación de servicios públicos e impulso de los principios de transparencia, honestidad y control social se refiere.

Dichas bondades convierten a las TIC en un recurso de gran valía para las autoridades municipales interesadas en el funcionamiento de los mecanismos de participación y algo semejante ocurre con los ciudadanos, quienes una vez en condiciones de usarlas adecuadamente en acciones participativas, podrán beneficiarse de las potencialidades que éstas ofrecen para tal fin.

En este sentido, los gobiernos municipales han realizados esfuerzos significativos para el aprovechamiento de las TIC, sin embargo, aún persisten problemas caracterizados por la falta de concreción en la selección y aplicación de opciones tecnológicas orientadas al uso de los ciudadanos, pocas iniciativas para estructurar unidades y servicios de información automatizada, dificultades para el

acceso a la información pública mediante el empleo de tecnologías, según las investigaciones realizadas por el Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo-PNUD (2002).

Del mismo modo, estas investigaciones expresan las debilidades en la sistematización de programas dirigidos a la formación de los ciudadanos en el uso efectivo y aprovechamiento de las TIC, como un medio útil y fundamental para su efectiva participación en asuntos de interés colectivo, así como el poco fortalecimiento de proyectos para la construcción y funcionamiento de redes que viabilicen el flujo de información entre los diferentes actores sociales.

La llamada Sociedad de la Información, se concreta en la medida que existan infraestructuras de información integradas por componentes físicos y tecnológicos que permitan ejecutar los procesos que conllevan a acceder a los contenidos que se ofrecen, por diversos tipos de usuarios. En el ámbito de la administración pública, tales infraestructuras se encuentran conformadas por unidades, sistemas, servicios y redes, cuya misión radica en ofrecer la oportunidad a los funcionarios públicos de obtener información útil para regular su actividad laboral y coordinar programas, proyectos y acciones entre organismos, ámbitos y niveles jerárquicos. Del mismo modo, facilitan información pública y de cultura general a los ciudadanos, con el fin de que puedan conocer sus derechos, cumplir sus obligaciones, realizar trámites-procedimientos y acceder con mayor facilidad a servicios públicos, entre otros.

El nivel mínimo de estas infraestructuras en los entes municipales, viene dado por la presencia de unidades de información, entendidas como: un lugar donde la gente puede sacar sentido de todos los datos y acelerar su transmisión a modo de información a la persona adecuada, en el lugar indicado y en el momento preciso (Timmerman, 2000:78). Señala este autor que cuando estas unidades utilizan las TIC como soporte básico se les denominan unidades de información automatizadas, concebidas como cámaras de compensación de información cuya verdadera responsabilidad es convertir los datos en información mediante

funciones de recogida, clasificación, análisis, integración y empaquetado para ser remitida a los destinos que las ameriten.

Este tipo de unidades constituye un requisito básico para garantizar a todos los sectores comunitarios el acceso a información de interés requerida para participar en los procesos sociales y *suelen* ser idóneas, en la medida que se encuentren más cercanas al ciudadano y ofrezcan un aprovechamiento más incluyente de las TIC mediante diversas modalidades como: oficinas de información, bibliotecas, archivos, e infocentros.

Las alcaldías venezolanas, en la actualidad han optado por la creación de las denominadas salas técnicas de información integral automatizada, en cumplimiento de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública en su Art. 19 (Asamblea Nacional, 2002), cuyas funciones están llamadas a proveer la información sectorial codificada necesaria para la planificación, el control de gestión y la participación; así como garantizar aquellos contenidos relacionadas con el registro y control de las comunidades organizadas.

La creación y funcionamiento de estas unidades, pueden encontrarse en la ley de los CLPP cuando hace referencia a su estructuración conformada por la Unidad de Información Computarizada, que comprende la Red Informática Municipal interna y la Red Comunicacional con la sociedad civil organizada y cuerpos de Seguridad del Estado.

En cuanto a las oficinas de información, cada ente público establece sus propios criterios y generalmente están destinadas a suministrar información sobre el mismo ente; mientras que para las bibliotecas, archivos e infocentros, es necesario recurrir a organismos rectores, cuya misión fundamental se centra en la formulación de políticas, lineamientos y demás especificaciones técnicas para el suministro de información y el uso de las tecnologías en el ámbito social.

Esta diversidad de unidades irán conformando según Agudo (2000), los sistemas integrados de información pública, dirigidos a tres conjuntos de acciones: a) las relacionadas con el rescate, potenciación e incluso la creación de

los servicios llamados tradicionales de información documental, b) las que tienen que ver con la automatización de los procesos y servicios documentales de los sistemas mencionados y c) las vinculadas con la infraestructura teleinformática que incorporan todos los servicios a la gran red.

Los detalles estructurales anteriores, se complementan con lo expuesto por Kothmale (2001) al señalar que para maximizar el potencial de las TIC y evitar desigualdades en su uso, estas unidades deben asegurar: a) una participación activa para responder a las necesidades de información dentro de la comunidad, b) enfoques abiertos y pluralistas ante las diferentes combinaciones posibles de tecnologías para la difusión, suministro y acceso a la información, c) acceso a la Internet, para lo cual debe contarse con una adecuada clasificación y promoción de los sitios y productos web, creando enlaces con los principales motores de búsqueda.

Tomando en consideración los planteamientos expuestos, podemos afirmar que los beneficios para la participación que ofrecen las unidades de información basadas en TIC a los gobiernos municipales y en consecuencia a toda la población, se traducen fundamentalmente en la posibilidad de contar con espacios o nichos donde se encuentren múltiples vías de comunicación e interacción sin importar sus condiciones sociales, económicas, entre otras.



2.- ¿Considera que la intervención de los individuos en las decisiones públicas ha sido positivo en el proceso de participación ciudadana?

La incorporación y asimilación de las TIC como instrumentos de participación figura como uno de los más importantes retos de la gestión pública local para insertarse en una sociedad de información igualitaria. Una de las vías más aptas para lograr estos fines, es a través de la creación o rediseño de portales participativos administrados desde las gobernaciones y que permitan a las alcaldías incorporar y acceder a la información inherente a los municipios que representan, entendiendo que estos portales constituyen un punto de entrada en Internet donde cualquier usuario puede obtener información pública, previamente organizada y actualizada sobre servicios, trámites y procedimientos, gestión de las autoridades y otras de interés, ello, con la finalidad de facilitar la interacción gobierno local/comunidad.

Para la elaboración de un portal es necesario definir los servicios factibles a ser ofrecidos, lo cual se puede trabajar en dos bloques paralelos de programación: a) el generador de contenidos y b) las aplicaciones y servicios del portal, enfocando como elementos clave la sencillez en la navegación y la capacidad para futuras expansiones del sistema. Operacionalizar las actividades implica comenzar con la arquitectura de contenidos del portal y establecer un diseño gráfico, orientado hacia la practicidad de un portal modular con manejo de información centralizada, con bases de datos distribuidas y esquemas efectivos de seguridad, todo ello acorde con la iconografía y tipografía del municipio correspondiente.

De igual modo, se requiere configurar los módulos de programación estándares y personalizados, describiendo la funcionalidad de los mismos y considerar un análisis de la plataforma a utilizar para el desarrollo del portal, lo cual incluye elementos como el tipo de sistema operativo, software de servidor (http o servidor web), lenguaje de programación o herramienta generadora de portales, y manejador de base de datos. Este análisis permite elegir un generador de portales que posibilite la creación de páginas web dinámicas y multiplataforma con propiedades como: código fuente abierta que se pueda mejorar y adaptar,

ejecución directa en el servidor, de libre distribución y que maneje diversidad de bases de datos, entre otras ventajas de flexibilidad.

Otros criterios a tomar en cuenta para la elección de esta plataforma son los siguientes: universalidad de la aplicación desde el punto de vista de su operatividad y mantenimiento; desarrollo modular e independiente, de rápida actualización por parte de personal no involucrado en su construcción; y transparencia en las nuevas versiones sin afectar los desarrollos realizados

El aprovechamiento de esta tecnología se encuentra centrado en la posibilidad que ofrece de representar la dinámica global de la gestión local en formato digital, con contenidos referidos a los aspectos: geográfico (estado en el cual se encuentra inmerso el municipio), político (gobierno estatal), social (mecanismos de participación vigentes, servicios públicos), tecnológico (sitios de contacto, trámites y procedimientos on line, foros de discusión, chats, enlaces, suscriptores, preguntas frecuentes y descargas), entre otros. Con estas posibilidades, el ciudadano podrá ejercer un mayor control de su vida y de las actividades que realiza, y por su parte, las autoridades gubernamentales canalizarán una gestión eficiente que impacte en el bienestar de las comunidades.



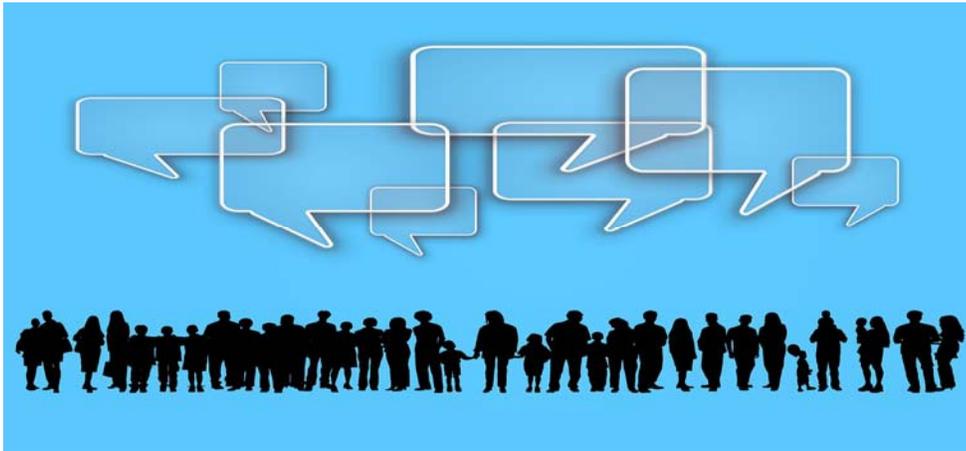
3.- ¿El gerente moderno incentiva a los ciudadanos para su participación en el ámbito local mediante una comunicación efectiva?

La Participación Ciudadana implica un amplio proceso de reestructuración de la gestión pública como organización del Estado, pero también incluye un cambio de paradigmas culturales en el ideario colectivo para involucrarse directamente en las actividades públicas. A manera de: articular el proceso administrativo con estructuras flexibles, transparentes y oportunas; y gestionar la toma de decisiones mancomunadas. “Los miembros de una organización independientemente del nivel en que se encuentran, toman decisiones de impacto a corto y a largo plazo, requiriendo información precisa, pertinente y oportuna acerca de la organización, como base para la toma de decisiones” (Ferrer y Gamboa, 2001:53), en consecuencia debe habilitar amplios canales para facilitar la participación de modo que la discusión y toma de decisiones sean concertadas, conciliadas y en función de las verdaderas prioridades colectivas.

Incluye las capacidades técnicas que son necesarias para alcanzar la eficacia y eficiencia de las instituciones, que continúan siendo indicadores importantes para el desempeño, y por otro lado la racionalidad del ciudadano debe incluir sus propias necesidades para una mejor calidad de vida pero considerando las expectativas de sus conciudadanos en forma ética, equitativa y solidaria. Por lo tanto debe plantearse un cambio de valores tanto humano como organizacional.

Kliksberg (1997), considera que resultan imprescindibles nuevos modelos organizacionales, no convencionales, de carácter descentralizado, con alta flexibilidad, con capacidad de participación social, negociación, concertación. Y a su vez señala, que la gerencia social ha avanzado en varias direcciones incluidas la potenciación de la descentralización, modelos participativos, diseño de meta-redes y control social. Coincidiendo con Cunill (1997) al referirse a un posible fortalecimiento institucional del gobierno al introducir eficiencia y eficacia a la racionalidad gubernamental junto con valores políticos referidos a la transparencia y la responsabilidad social.

De tal manera, que el propio Estado pueda asumir los retos de una reforma institucional con nuevos modelos organizacionales donde la eficacia, como ya lo hemos expresado, no sean sólo aspectos de la racionalidad económica, sino criterios compartidos con la ciudadanía para la transformación de la gestión pública.



CONCLUSIONES

De acuerdo con los objetivos planteados en esta investigación, presentamos lo más relevante de acuerdo a los resultados obtenidos y analizados desde varias variables, lo cual se enuncia de la siguiente manera:

Hoy día en Venezuela coexisten dos modelos de gestión pública, por una parte el modelo tecnocrático que perdura en las estructuras organizativas de los municipios, y por otra, se expone idealmente un modelo participativo que debería implantarse definitivamente en toda la administración pública. Para concretar la intervención del ciudadano en los asuntos públicos contenida en la normativa constitucional venezolana debería impulsarse enérgicamente desde el contexto municipal, es allí donde nosotros interpretamos se propone un modelo más directo, efectivo, inmediato, democrático de relación Estado- Sociedad.

Consideramos de sumo cuidado que la participación ciudadana no debe ser iniciativa ni impulsada por los sectores del gobierno, su papel se concentra en brindar a los ciudadanos el soporte mancomunado, legal, administrativo y económico para su viabilidad. Tampoco desde los sectores económicos vistas ya todas las consecuencias negativas generadas en la penetración de este sector en la toma de decisiones públicas, lo cual no limita su participación pero dentro del contexto de la sociedad civil y como ciudadanos en igualdad de condiciones frente a los otros ciudadanos.

Los ciudadanos deben asumir el compromiso de la participación con el objeto de mejorar su espacio de vida pero considerando las necesidades de sus conciudadanos creando redes de solidaridad y compromiso social para la consecución de los fines colectivos y colaborando en una nueva gestión pública donde los funcionarios sean administradores en la consecución de esos fines. De esa forma articular la relación del Estado con la Sociedad pero desde la perspectiva ciudadana.

La participación ciudadana es un requisito para la verdadera evolución democrática, caracterizada por un ciudadano responsable, proactivo, solidario, capaz de mejorar sus realidades socioeconómicas, junto a un cuerpo de representantes que faciliten la articulación y expresión popular de la toma de decisiones públicas, así como un Estado garante de los mecanismos y recursos necesarios para el desarrollo participativo.

Es así, como en el ámbito de la administración pública, se cumplen las mismas funciones de la gerencia general, solamente que se adaptan a los principios filosóficos educacionales en los que se apoyan sus normas y reglamentos. En este sentido, al considerar que las instituciones educativas constituyen una empresa de orden sistemático que funciona como proceso previamente planificado, se comprende la necesidad de gerenciar bajo similares concepciones y prácticas desarrolladas en otras organizaciones.

De allí, que los avances que se han logrado en materia de gerencia deben ser puestos al servicio de las instituciones de carácter gubernamental, con el fin de acelerar la evolución como base del desarrollo, lo cual requiere que los gerentes o funcionarios públicos sean más eficientes y productivos, basados en una continua adaptación a los constantes cambios que se producen en el entorno. Este nivel de adaptación sólo puede lograrse a través de un nuevo sistema gerencial que esté en la búsqueda continua de la calidad y la productividad.

Si bien es cierto, que una práctica gerencial de calidad sólo se logrará con gerentes que sustenten su acción mediante esfuerzos en una teoría gerencial, y cultiven el aprendizaje y el conocimiento profundo, puntos centrales de la filosofía de los teóricos de la calidad. El conocimiento profundo, implica tener una visión sistémica de la organización, con un conocimiento del propósito de la misma, sus elementos y sus interrelaciones. Un sistema debe ser gerenciado para lograr la optimización lo cual significa el cumplimiento del fin con el esfuerzo organizado de todos los componentes del mismo.

Por esta razón, se requiere de un cambio en los valores, actitudes y conducta de todos los miembros de las organizaciones, representando en sí mismo, un

verdadero cambio de paradigma, es por ello, que la gerencia debe mejorar desde el nivel más alto de la organización hasta llegar al docente, actor fundamental del proceso administrativo moderno, donde el gerente juega un rol que se hace cada vez más determinante dentro del contexto institucional.

En virtud a ello, la gestión de un gerente depende no sólo de su capacidad al actuar sino de un cúmulo de habilidades que estén en estrecha relación con el logro de los objetivos institucionales, a fin de desarrollarlos y producir resultados. En consecuencia, es preciso definir cada uno de los aspectos que se consideran en la gerencia educativa, con esto se pretende que quienes asumen un rol gerencial en una institución educativa respondan a las directrices y a las responsabilidades que le corresponden.

Es decir, la gerencia institucional, en una palabra, abarca un proceso que exige aspectos íntimamente relacionados con la participación del recurso humano y su importancia radica en la toma de conciencia para la ejecución de estrategias, siendo ésta, responsabilidad principal de quienes dirigen la organización.

Se podría señalar, que las instituciones públicas son vista como una totalidad en la que se entrecruzan seres racionales-emocionales, demanda el desarrollo de las múltiples inteligencias de sus integrantes; en un contexto en el que la diferencia sería aceptada como estímulo para el respeto mutuo, la libertad y la responsabilidad, en esta estrategia de cambio es pertinente considerar la singularidad de cada universidad, aun cuando basada en forma general, en los constructos de competencia y conspiración, el sustento será la cultura, valores, experiencia, e historia singular de cada universidad.

Desde esta perspectiva, una cultura organizacional fundada en el trabajo en equipos con alto grado de autonomía y libertad creativa, donde las redes de comunicación son fundamentales para el despliegue de competencias conversacionales, ya que la organización universitaria constituye un sistema social, es también, un fenómeno político en el que se determina la manera en cómo se relacionan.

En este aspecto, la gerencia educativa se relaciona con una variedad de subsistemas, entre los que destaca la gerencia en educación superior o universitaria, la cual se comporta como un proceso que debe acompañar a la transformación del sistema educativo y ser en ella, a la vez, el primer producto de esa transformación, no obstante, para que la gerencia cumpla con este rol, necesitaría orientarse, por principios, en los postulados planteados por Peter Senge (1993), en su obra “La Quinta Disciplina”, y que pudiera reflejarse en las siguientes características:

- Sistémica, que auspicia la toma de decisiones y promover cambios, basándose en la consideración global, interdependiente de todos los componentes estructurales del sistema educativo, así como de sus autores;
- Proactiva, que está en permanente actitud de alerta tanto para visualizar la necesidad de cambios en el sistema educativo como para ejecutar los mismos y para prevenir sus efectos o consecuencias, a corto, mediano y largo plazo. Todo lo cual es opuesto a una gerencia reactiva;
- Dinámica, que mantiene un estilo de activa e inmediata reacción, ante la sucesión de cambios previstos y no previstos que se sucedan en el funcionamiento del sistema;
- Flexible y estratégica, que produce respuestas variables y adaptables a diferentes realidades, tanto al diseñar los cambios en el sistema, como al ejecutar y al realizar el seguimiento de la aplicación de éstos;
- Audaz, que busca estar dispuesto a correr riesgos, tanto al promover o diseñar cambios, como al buscar soluciones a las problemáticas planteadas;
- Abierta al aprendizaje permanente, que está dispuesta a cambiar los mecanismos de toma de decisiones y las decisiones mismas, de acuerdo con los resultados que se deriven de estas durante la ejecución de los planes de acción;
- Asertiva, que refleja el dominio personal de la gerencia por parte de los dirigentes del sistema educativo, lo cual crea un ambiente de credibilidad y

confianza entre quienes laboran dentro del sistema educativo y entre quienes son usuarios y testigos de su acción;

- Integradora, que promueve los cambios y tomar decisiones basadas en la consideración global de sus efectos en todos los componentes del sistema y en las consecuencias que de éstos pudieran derivarse. Es decir, por mantener una percepción holística de la problemática educativa y de sus soluciones; y Descentralizadora y desconcentradora, que promueve los cambios en la estructura administrativa y gerencial, que permitan la adecuación más efectiva de las políticas nacionales a las particularidades propias de las regiones, estados, distritos, localidades y comunidades específicas. Tal promoción propiciará la participación de los ciudadanos, así como la concentración y el consenso entre las diferentes instancias de las instituciones.

A la luz de las consideraciones que anteceden queda develado el hecho de que el permanente cambio que sucede ha obligado a las organizaciones y sus gerentes a desarrollar todos sus potencialidades, para adaptarse constantemente a nuevas situaciones, donde puedan sobrevivir y prosperar, más aún si pretenden incidir y modificar el ambiente cambiante y complejo. En este sentido, los gerentes institucionales deben estimular y conducir la reorientación de sus organizaciones para el fortalecimiento de la cultura organizacional, desde la perspectiva del pensamiento sistémico, el cual constituye la piedra angular del modo en que una organización inteligente aprende a través de personas, valores y sistemas.

En la medida en que los gerentes adopten nuevos paradigmas gerenciales, las organizaciones irán cambiando su modo de pensar y actuar. Por otra parte, el gerente institucional debe tener los siguientes principios: ser accesible en la idea de bajar para hablar con sus subordinados; atender a sus subordinados de una manera directa; cada jefe tiene la obligación de conocer muy bien a todos sus subalternos y ser capaz de felicitarlos cuando realicen un buen trabajo; asegurarse siempre que el personal ha entendido lo que se le ha expresado; ser muy objetivo a la hora de evaluar un trabajo; ser capaz de cumplir la responsabilidad de un trabajo mal hecho sin delegar demasiadas responsabilidades; debe existir un

esfuerzo colectivo en un trabajo en equipo y cooperación; ser específico y concreto; trabajar con acuerdos tomados en común desde el principio; y sobre todo, mostrar que es un ser humano.

Es decir, las relaciones del gerente institucional con todo el personal que conforma la estructura organizativa de la institución han de estar fundadas en los principios de lealtad, respeto mutuo, consideración y justa solidaridad, debe contribuir a que reine la armonía y la mejor relación humana entre los miembros de la organización.

Por lo tanto, el conocimiento por parte del gerente de las aspiraciones, valores, actitudes de los trabajadores permitirá minimizar las debilidades y optimizar las fortalezas para así satisfacer las necesidades en virtud del desarrollo deseado, donde prevalezca la superación profesional y laboral para poder abordar y convivir con la complejidad.

REFERENCIAS

- Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999). *Gaceta Oficial de la República de Venezuela N° 36860*. (Extraordinaria), 30-12-1999. Caracas.
- Cartay, R.(2003). *Plan de Participación Ciudadana en la defensa de prioridades presupuestarias*. I.U.T Agustín Codazzi. Barinas.
- Dagger, A(1999). *La participación Vecinal en el ejercicio del Poder Público*. Caracas.
- Delgado, J (2009). *El Municipio Participativo*. Escuela de la Democracia. Caracas.
- Cunill, N.(1991). *Participación Ciudadana, Dilemas y Perspectivas para la democratización de los Estados*. Chile.
- Fermín,J (2004). *Fortalecer la participación ciudadana como eje transversal de la gestión pública para lograr la democracia participativa y protagónica*. Universidad de Tecnología Coronel Agustín Codazzi. Maracay.
- Gamboa, T y Suarez, C. (1997). *Control y evaluación, claves del poder económico*. Caracas
- González, M. (2009). *La Participación Ciudadana en el gobierno*. Caracas
- Harnecker, M. (2005). *Herramientas para la Participación Ciudadana*. Caracas.
- Held, D. (1991). *Modelos de Democracia*. Alianza Editorial. España
- Hernández, S.; Fernández, R. y Baptista, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. (10ª. ed.). México: Editorial Ultra S.A.
- Hevia, F. (2011). *Relaciones Sociedad, Estado, Participación Ciudadana y clientelismo político*. México.
- Jiménez, M. 2008). *La Participación Ciudadana y Cohesión Social*. Santiago de Chile.
- Ley Contra la Corrupción*; Gaceta Oficial N°. 5637 Extraordinario de fecha 07 de Abril 2003. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal*. (2001). *Gaceta Oficial N° 37.169 de fecha 29 de marzo de 2001. Decreto N° 1.263*. Caracas, Venezuela.

- Ley Orgánica del Poder Público Municipal.*** (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 de fecha 21 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de las Comunas.*** (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 de fecha 21 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica de los Consejos Comunales (2009).*** Gaceta Oficial No. 39.335, de fecha 28 de diciembre de 2009. Caracas.
- Ley Orgánica de la Participación Ciudadana y del Poder Popular.*** Gaceta Oficial del 05 de junio de 2009. Caracas.
- Ley Orgánica de la Contraloría Social.*** Gaceta Oficial No. 6.011, del 21 de diciembre de 2010. Caracas
- Ley Orgánica para la Gestión Comunitaria de Transferencia de Competencia, servicios y otras atribuciones (LOGCTSCS),*** de fecha 28 de junio de 2012.
- Ley de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Financiera del Sector Público.*** (2008). Gaceta Oficial. Extraordinario N° 5891 del 31-07-2008. Caracas.
- Ley Orgánica de la Administración Pública.*** (2008). Gaceta Oficial Extraordinario No. 5890, del 31 de julio de 2008. Caracas.
- Ley de Reforma de la Ley Orgánica de la Administración Pública.*** (2010) Gaceta Oficial N°. 37.305, de fecha, 17 de Octubre de 2010. Caracas.
- Ley de Reforma Parcial de la Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas.*** Gaceta Oficial No. 6.017, del 30 de diciembre de 2010.
- Ley Orgánica de Planificación Pública y Popular.*** (2010). Gaceta Oficial N° 6.011 de fecha 21 de diciembre de 2010. Caracas, Venezuela.
- Ley Orgánica del Poder Popular.*** (2010).Gaceta Oficial No. 6.011 Extraordinario del 21 de diciembre de 2010.
- López, M. (1999). ***Espacios de Participación Ciudadana en la Gestión Local Venezolana.*** Caracas.
- Martínez, T. (2000). ***Participación Ciudadana y Políticas Públicas.*** Caracas
- McMillan, J, y Schumacher, S. (2007). ***Investigación Educativa.*** (5ª. ed.). Madrid, España: Pearson Addison Wesley.

- Mejías, R. (2003). *Propuesta Estratégica Gerencial para una efectiva Participación Comunitaria en la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua*. Universidad José Antonio Páez. San Diego.
- Meneses, F. (2000). *Participación Ciudadana*. Nicaragua.
- Navarro, E. (2010). *Participación Ciudadana*. España.
- Parella, S. y Martins, F. (2004). *Metodología de la Investigación Cuantitativa*. Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- Sabino, C. (2003). *El Proceso de Investigación*. Caracas, Venezuela: Editorial Panapo de Venezuela.
- Sanin, H. (2009). *Control de Gestión y Evaluación de resultados en la Gerencia Pública*. Instituto Latinoamericano y del Caribe. Caracas.
- Silvia, A. (1997). *Hacia una Democracia Participativa*. Revista de Derecho. Universidad de Chile.
- Simma, K. (2003). *Comportamientos, educación ambiental y participación ciudadana*. Caracas.
- Tamayo y Tamayo, Mario (2006). *El Proceso de la Investigación Científica*. (4ª. ed.). México: Editorial Limusa.
- Valladar. (2005). *Los Consejos Comunales de planificación en Venezuela*. Universidad de Carabobo. Barbula.

ANEXOS

ENCUESTA

Alternativas

No.	Ítems	Siempre	A veces	Nunca
1	¿La comunicación efectiva es un componente esencial para el éxito de la organización?	15	2	3
2	¿Se afirma que la comunicación efectiva causa un impacto favorable para la participación ciudadana?	18	0	2
3	¿A pesar del derecho y deber de organizarse y participar en los asuntos públicos, la ciudadanía participa ¿	5	1	14
4	¿El gobierno local incentiva la participación ciudadana para la toma de decisiones sobre la realidad?	7	2	11
5	¿La Participación Ciudadana siempre es considerada como una forma estratégica para activar las relaciones con la sociedad?	16	1	3
6	¿La Participación Ciudadana contribuye a la transformación de la comunidad?	15	1	4
7	¿Considera que los ciudadanos siempre se involucran en forma voluntaria a los procesos que le afectan directamente?	9	2	9
8	¿El Estado Venezolano reconoce a las organizaciones comunitarias para generar los cambios en la estructura socio política?	7	1	12
9	¿Actualmente la gestión pública se vincula con el enfoque de las políticas públicas en temáticas de interés para el colectivo?	10	1	9
10	¿Se ha perfeccionado la incorporación de instrumentos de gerencia moderna propiciando la integración de trámites mediante sistema de calidad de servicio?	16	2	2
11	¿El gerente en la gestión local propicia soluciones idóneas?	17	2	1
12	¿La Gerencia Moderna induce cambios y transformaciones perdurables?	18	0	2
13	¿La comunicación ha permitidos la conexión para intercambiar ideas y pensamientos con la intención de cambiar la gestión pública?	9	2	9
14	Se cuenta con métodos eficientes para generar un clima organizacional productivo para la comunicación efectiva en la gestión local.	7	2	11

15	¿Se promueve por parte del Estado la transferencia de competencias y responsabilidades a las comunidades para combatir la ineficiencia en la resolución de problemas?	7	1	12
----	---	---	---	----