

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO
ÁREA DE ESTUDIO DE POSTGRADO
FACULTAD DE DERECHO
MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA
MENCIÓN GERENCIA**

**PROPUESTA ESTRATÉGICA GERENCIAL PARA UNA
EFECTIVA PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DEL
MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

Autor: José Manuel Mejías Valencia

Tutor: Dr. Argenis Urdaneta

Valencia, Agosto De 2003

**PROPUESTA ESTRATÉGICA GERENCIAL PARA UNA
EFECTIVA PARTICIPACIÓN
COMUNITARIA EN LA GESTIÓN DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO
NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**

RESUMEN

Diseñar una propuesta gerencial para una efectiva participación de las comunidades en la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo se necesita hacer 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 brindar 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 un estratega que aplica las fórmulas de participación ciudadana establecidas en los textos legales que

permiten darle forma a estructuras de planificación coordinadas de manera tal que se satisfagan las necesidades de las comunidades que integran el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo. La metodología aplicada al estudio se llevó a cabo mediante la aplicación de un modelo de gestión conjunta fundamentado en los principios de planificación estratégica aplicada. Las estrategias gerenciales diseñadas permitirán la integración de las diversas comunidades que integran el Municipio Naguanagua con el fin de jerarquizar las necesidades que posean 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 y la Alcaldía mediante la creación del Consejo de Organización Vecinal.

INTRODUCCIÓN

Desde la aparición de la descentralización, se ha desenvuelto una nueva visión sobre la problemática del desarrollo y comienzan a consolidarse como una de las principales fuentes de orientación axiológica y de información estadística sobre el progreso de los países en todo el mundo.

La participación de las comunidades en el proceso de descentralización de las regiones conlleva integrar, mediante la cogestión, las actividades de la Alcaldía con la población del Municipio; por lo que se requiere la aplicación de estrategias que permitan producir los cambios esperados en la erradicación de problemas propios del Municipio y en la elevación de los niveles de bienestar humano.

La aplicabilidad de estrategias gerenciales en el desarrollo de la gestión municipal permite desarrollar, de una manera coherente, el conjunto de proyectos que requieran ser aplicados en pro de la consecución de los objetivos que tiendan a mejorar la condición de

vida de los pobladores del Municipio.

El Municipio Naguanagua, después de adquirir su carácter autónomo, ha requerido llevar a cabo diversas actividades que permitan el desarrollo de las poblaciones que lo conforman. La Alcaldía, representada por el Alcalde, es el ente que tiene la responsabilidad de proyectar y desarrollar propuestas que permitan aplicar los conceptos de cogestión a las comunidades de Naguanagua.

El Proyecto de Investigación que se presenta se encuentra conformado por 5 capítulos, conformados de la manera siguiente:

En el Capítulo I se formula el problema para establecer los objetivos de la investigación, justificando la relevancia de la misma en el campo contable.

En el Capítulo II, está contenido el Marco Teórico, el cual hace referencia a la importancia de la gestión municipal en el proceso de descentralización conjugado con la participación de la comunidad en la aplicación de diversas estrategias que permitan la cogestión alcaldía-comunidad.

De igual forma se ubican los diversos antecedentes que guardan relación con la investigación, entre los que se mencionan Constitucionales, Legales y Teóricos; así como también se establecen las Bases Teóricas que sustentan la investigación.

Todo lo relativo al Tipo de Investigación se agrupa dentro del Capítulo III. En él se demarca el proceso metodológico utilizado, establecido dentro del Tipo de la Investigación; detallando la Población, Muestra, así como también el Método, la Validez y Confiabilidad para el proceso de recolección de datos.

El Capítulo IV presenta los resultados de la investigación de una manera concreta; es decir, se plasman el cúmulo de datos obtenidos de las diferentes etapas, los que son analizados de manera lógica, permitiendo ubicar el diseño propuesto en un contexto favorable a su

aplicabilidad, a través del estudio de los diversos factores que intervienen en la adecuación del mismo.

Continuando, se ubican las Conclusiones y Recomendaciones de la investigación, a cuyos fines se presenta el Capítulo V, en donde se concretan coherentemente y de una manera sintetizada los resultados obtenidos y el cúmulo de sugerencias pertinentes a la aplicabilidad del diseño propuesto.

Finalmente, se presentan la Bibliografía utilizada y los anexos respectivos.

CAPITULO I EL PROBLEMA

1.1.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En 1989, se logra alcanzar una gran conquista en el país con la Reforma de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, la cual le da un mayor realce y personalidad a la figura del Municipio. Incorpora la figura del Alcalde, posición antes asumida por el presidente del Consejo Municipal, el cual era un concejal de la Municipalidad y seleccionado por los miembros de su seno.

Según la legislación nacional, el Alcalde es electo directamente y en votaciones libres de los habitantes del Municipio respectivo; con lo cual se convierte en el director de todo el proceso que involucra el desarrollo de las políticas y de los programas que debe dirigir a la población en materias, tales como la Administración de la Hacienda Municipal, el Ornato Público, en su más amplia gama, relaciones directas con las comunidades, planes urbanos locales de desarrollo de obras, mancomunidades con otros gobiernos municipales en materias afines, entre otras.

También tiene la responsabilidad de la dirección de la Cámara Municipal, en donde debe orientar la discusión y el debate con los

concejales, de todos los proyectos de leyes municipales que deben regir la actividad y desenvolvimiento de todas las estructuras sociales, comerciales y otras donde se involucre a todos los ciudadanos de éste en sus diversas y normales relaciones con los demás.

Todo lo anterior supone que la gestión Municipal y el éxito de ella será el resultado de las políticas que aplique el Alcalde que permitan identificarlo como un estratega; para lo cual debe pensar como tal; ya que el éxito no suele ser producto de un análisis riguroso, sino de un estado mental muy particular que se caracteriza por procesos de pensamiento creativos e intuitivos más que racionales. Sin embargo, los estrategas no rechazan el análisis. En realidad, trabajan permanentemente haciendo análisis, pero lo usan sólo para estimular el proceso creativo, para probar las ideas que surgen, para averiguar las consecuencias estratégicas o para no fallar en la ejecución de ideas "locas" que tienen grandes posibilidades y que, de otro modo, nunca se habrían puesto en práctica.

El análisis es el punto de partida del pensamiento estratégico. El pensador estratégico se enfrenta a problemas, tendencias o situaciones que parecen constituir un todo armonioso. El estratega debe desmembrar ese todo en sus partes constitutivas y, una vez que conoce el significado de cada parte, debe volver a juntarlas intentando aprovechar al máximo la ventaja competitiva de la empresa que dirige; siendo la empresa en este caso concreto, el Municipio.

La solución obtenida de esta forma es distinta de la conseguida con el pensamiento lineal, ya que se han identificado y estudiado los elementos concernientes a los problemas y se deben organizar de una manera relevante.

Paralelamente a lo planteado se presenta una nueva lucha, la cual se traduce en una mayor participación en los programas de las gobernaciones, organismos regionales de la administración pública,

porque sucede que ahora se da la circunstancia, en la que algunos entes quieren llevar adelante ciertos programas, sin hacer consulta con las municipalidades pertenecientes a su entidad territorial, cuestión que a la postre acarreará que en muchos casos los resultados de tales políticas y donde generalmente, terminan por no ser las de mayor urgencia y necesidad para las comunidades a las cuales van dirigidas.

Lo anteriormente descrito se evidencia, mayoritariamente, en aquellos casos referidos a la cogestión que debe existir entre los gobiernos nacionales, regionales y municipales para el diseño y formulación de políticas públicas en los programas para el desarrollo de las comunidades. Ejemplo de ello pudiera ser observado en aquellas obras que por su dimensión estructural debe hacerse hincapié en el desarrollo, por medio del trabajo compartido de profesionales y expertos responsables en cada área a ser utilizada por estos entes para el perfecto ensamblaje de dichos programas, tal como se presenta en los casos referidos al desarrollo de proyectos urbanísticos, en cuanto a su factibilidad y realización; carreteras y vías de acceso, ubicación de servicios, parques industriales, entre otros.

De igual forma se tiene por delante un gran reto y luego del tratamiento y progresos logrados en la novísima Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), cuando incorpora de manera activa la participación en las normas establecidas en ella desde el artículo 168 al 170 que toca todo lo relacionado al Poder Público Municipal, se debe involucrar con mayor participación para hacer más moderno, efectivo y directo al Municipio con relación a los ciudadanos que lo integran y a los distintos entes coordinadores de los programas, de manera que el Municipio venezolano se vaya dando su forma, con mayor modernidad y elevando así el nivel de gerencia y el estatus de vida de la población, por que sólo así se logrará desarrollar a sí mismo.

Por todo lo anteriormente señalado y buscando ver qué cambios se han logrado ante la autonomía alcanzada por los nuevos Municipios y más concretamente en Carabobo, se toma el caso del Municipio Naguanagua, el cual posee unas características particularmente especiales dada su importancia, al albergar en su territorio a la Universidad de Carabobo, además de estar enclavado éste en un área geográfica privilegiada del Estado; sino por sus elementos naturales y su clima de frescura y montaña y una especial característica, la cual está en su composición social, toda vez que, si bien existe un creciente movimiento migratorio, con un alto índice de habitantes venidos de otras áreas del país y del Estado, él cuenta con una estructura poblacional de raigambre autóctona y muy crítica en lo que al tratamiento de Naguanagua por su historia y su importancia ha logrado alcanzar, luego del logro de su autonomía por decisión de la antigua Asamblea Legislativa de Carabobo en el año 1994 y a la luz de la aplicación de la Ley Orgánica de Régimen Municipal.

De lo anteriormente expuesto se considera importante conocer las posibilidades que posee el Municipio Naguanagua de lograr un alto nivel de eficiencia gerencial administrativa; lo cual permita mostrarlo al Estado Carabobo y al país como un Municipio en donde sus habitantes integren verdaderamente los programas diseñados; es decir se convierta en la organización territorial participativa establecida en el marco legal que lo regula.

Una vez analizada la problemática en el contexto planteado, ubicando la participación de las comunidades que integran el Municipio Naguanagua como coautores del conjunto de programas sociales que coadyuven a la satisfacción de sus necesidades y con ello también al desarrollo de la gestión municipal; es necesario formular el problema considerando las siguientes interrogantes:

¿De qué forma estimula la Administración del Municipio

Naguanagua la participación de sus comunidades en las actividades relacionadas con la gestión municipal?

¿De qué manera pueden las comunidades del Municipio Naguanagua, llevar a cabo las actividades que por ley le son atribuidas a la Alcaldía que permitan una participación directa de las mismas en la gestión de las políticas públicas de la administración municipal?

¿Cuáles son las estrategias gerenciales aplicables al Municipio Naguanagua que permitan un proceso de cogestión entre las comunidades que la integran con la administración municipal, en el marco de su participación en las políticas públicas?

1.2.OBJETIVOS

1.2.1.Objetivo General

Proponer estrategias gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades en la gestión del Municipio Naguanagua, a través del análisis de sus atribuciones.

1.2.2.Objetivos Específicos

1. Identificar estrategias gerenciales que utiliza la gestión municipal para lograr una efectiva participación de los habitantes.
2. Verificar la participación de las comunidades en la gestión de la Alcaldía de Naguanagua, mediante la aplicación de técnicas de recolección de datos.
3. Analizar la legislación vigente relacionada con la participación de la comunidad en la gestión del Municipio para establecer sus atribuciones.
4. Determinar la factibilidad social, legal, económica y política de la aplicación de la propuesta presentada.
5. Diseñar estrategias gerenciales que permitan integrar a las comunidades del Municipio Naguanagua en la gestión administrativa de la Alcaldía.

1.3.JUSTIFICACIÓN E IMPORTANCIA

El desarrollo de los países y ciudades se basan fuertemente en la unión de los habitantes que habitan en determinada zona. La participación de los habitantes es relevante en la toma de decisiones en procura del desarrollo. Ya sea como asociaciones de vecinos, en forma individual o como representaciones municipales, la opinión de la comunidad y la información de las mejoras que se realizan en un régimen municipal son de suma importancia dentro de una gestión municipal.

En la actualidad, en la República Bolivariana de Venezuela la participación ciudadana toma más relevancia. Estudios que permitan evaluar en forma cualitativa o cuantitativa la gestión municipal en determinado periodo, aportan antecedentes para poder realizar mejoras a futuro.

El estudio que se realiza pretende, no sólo ser un antecedente en cuanto a la evaluación de la gestión municipal, sino también ser una fuente para señalar y dar un dictamen que indique a los habitantes del Municipio Naguanagua, así como a la administración Municipal (Alcaldía) y la Junta Parroquial respectiva, la realidad en términos estadísticos y descriptivos, de cómo se han venido haciendo los cambios en orden a los elementos social, económico, cultural y político del Municipio, lo cual puede traducirse en un trabajo que contribuya a despejar incógnitas, a desarrollar nuevos y más audaces paradigmas, en la acción del gobierno Municipal y la participación de todos los actores (administradores y vecinos), en la búsqueda de mejores formas de políticas que ayuden al desarrollo sostenido y organizado del Municipio Naguanagua.

Las formas más prácticas de tomar acciones correctivas respecto a los problemas que aquejan a un Municipio es realizando indicadores, y

de ésta forma centrar esfuerzos en los problemas principales.

1.4. DELIMITACION

El estudio se realizará en el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, diagnosticando la participación de las comunidades en la gestión municipal. Estudio éste que se llevará a cabo en el año 2003.

CAPITULO II MARCO TEORICO

2.1. ANTECEDENTES

Proponer estrategias gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades en la gestión del Municipio Naguanagua requiere abordar las variables de diagnóstico con el fin de precisar la habilidad de éste para lograr niveles superiores de eficiencia, calidad, innovación y capacidad de satisfacer a la comunidad incluyendo los usuarios de los servicios públicos prestados por el Municipio sobre la base de datos tales como: prácticas de incremento de la eficiencia, prácticas de incremento de calidad, de la innovación, satisfacción al cliente, posición competitiva con otros Municipios y establecer estrategias aplicables para mejorar su posición competitiva.

Dentro del conjunto de antecedentes que abordan la investigación que contribuya a proponer estrategias gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades en la gestión del Municipio Naguanagua se encuentran los siguientes:

2.1.2. Antecedentes Constitucionales

El tema relacionado con la gestión municipal tiene su fundamento en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, en la cual, el artículo 16 consagra que el territorio se organiza en

Municipios; en tanto que el artículo 168 establece que el Municipio es la unidad política primaria de la organización nacional, para lo cual le atribuye personalidad jurídica y autonomía en el marco de los límites constitucionales y legales, autonomía ésta que comprende la elección de sus autoridades, gestión de las materias de su competencia, así como también la creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

El artículo 168 en su penúltimo aparte establece:

...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 en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley.

De tal manera, se considera la intención en cuanto a incentivar la participación de los ciudadanos en las actividades de su comunidad, demarcando así el marco protagónico establecido en el artículo 62 de la norma constitucional, el cual consagra que mediante ésta vinculación se garantiza su completo desarrollo.

2.1.2. Antecedentes Legales

Esos antecedentes legales se encuentran enmarcados dentro de los textos legales siguientes:

- Ley Orgánica de Régimen Municipal
- Ley Orgánica de Hacienda Pública
- Ley Orgánica de Régimen Presupuestario
- Ley de Asignaciones Especiales
- Ley de Régimen Financiero
- Ley del Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES)
- Ley de Consejos de Planificación Local

Ley de División Político Territorial del Estado Carabobo

Antecedentes de la Investigación

Diversos son los criterios doctrinales que han contribuido a desarrollar el tema de la gestión municipal; siendo los más vinculantes al estudio las referidas a las propuestas estratégicas gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades en la gestión del Municipio Naguanagua; tales como las llevadas a cabo por el Instituto de Estudios Superiores de Administración (I.E.S.A.) a nivel nacional por la tratadista González, R. (1.992); así como el Proyecto de Asistencia para la gestión de Ciudades Intermedias (Progeci) titulado “Poder Público Municipal Venezolano” desarrollado por Moros, C. (1992), y el elaborado por Ruiz, E. (1.995) en su tratado Derecho Tributario Municipal.

La importancia que sustenta el estudio mencionado como antecedente a la Propuesta Gerencial para una efectiva participación de las comunidades en la gestión municipal de la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, se encuentra enmarcada en el conjunto de aportes gerenciales que fueron planteados por el grupo de investigadores del I.E.S.A., en el proyecto.

En este orden de ideas, precede éste trabajo, los diagnósticos y elaboración de ordenanzas tributarias realizadas por Ruiz, E. (1.997) como asesor jurídico Promueba, Banco Mundial – Fundacomún - Fonvis, Banco Interamericano de Desarrollo y como jefe de planificación y desarrollo del Municipio Páez en Guasdalito, Estado Apure.

Las herramientas legales diseñadas por Ruiz favorecen el estudio, ya que las mismas propenden a dar un marco legal a las estrategias gerenciales aplicables al Municipio Naguanagua, mediante la adecuación de las propuestas en el estudio aludido.

Cabe destacar la investigación presentada por Urdaneta, G. (1998)

por ante el Área de Post-Grado, titulado Estudio sobre la problemática financiera y tributaria municipal y la alternativa de una administración estratégica (en el ámbito territorial del Estado Carabobo) o la utopía de un Municipio horizontal; la cual versó sobre un estudio de la problemática financiera y tributaria de los Municipios del Estado Carabobo; ajustando como alternativa, los sistemas de la administración estratégica en un ámbito organizacional horizontal, donde fuese posible el allanamiento de las jerarquías en función de darle más y mayor utilidad a las finanzas públicas locales y que redunde en maximizar la prestación de servicio y elevar los niveles de vida local entendiendo que la problemática financiera y tributaria de los Municipios estudiados; van más allá de su base legal e inciden marcadamente en las diferencias de sus estructuras administrativas y organizacionales; a su burocracia creciente y sin capacitación.

En el ámbito de la universidad existen manifestaciones de la participación ciudadana en el Municipio Naguanagua. León Uzcátegui, J. (2000), Director de Extensión y Servicios de la Universidad de Carabobo, hizo énfasis sobre la vinculación que debe tener la universidad con la ciudadanía, muy especialmente con la de Naguanagua. Manifestó que el proyecto Universidad - Comunidad se concibe como parte de un proceso de integración que permitirá a las comunidades actuar con su saber propio y a las universidades aportar el recurso humano especializado que labora en ella.

Destacó la importancia de la participación comunitaria en la solución de los problemas locales, afirmando que:

Necesitamos involucrar al mayor número de personas, sin excluir a nadie, para que se transformen el Municipio y la Universidad; dejar de ser habitantes para ser ciudadanos, entender los problemas y proponer las soluciones". Invitó a que los presentes definieran la visión y misión del Proyecto

Naguanagua. (P. 9) (Tiempo Universitario – Universidad de Carabobo, 2000).

Algunas acciones de Participación Ciudadana en el ámbito de Venezuela están tomando mucha importancia. Uno de los principales temas por los cuales se ha tomado conciencia en Venezuela de la Participación Ciudadana es el aspecto criminal. En los últimos años se ha incrementado casi geométricamente el vandalismo en este país. Tal suceso ha requerido que los grupos vecinales tomen acciones frente este hecho. La participación ciudadana constituye de esta forma un pilar para solucionar este problema.

El aspecto salud también se encuentra íntimamente ligado al tema de participación ciudadana, en el Estado Carabobo, León Uzcátegui, J. (2000), invitó a la comunidad en general, a los medios de comunicación social y representantes de las instituciones de salud y educación de la región a participar activamente en acciones de mejora del Estado. Manifestó también:

La Participación Comunitaria en Salud, en el Municipio Naguanagua, tiene una historia y refleja la continuidad de un proceso. Está consciente de la importancia que tiene descentralizar democráticamente la salud, el poder y el saber. Ella sabe, como comunidad, que debe asumir el reto, plantearse como un problema que es de la gente y no del Gobierno. Entiende que de arriba no vienen las soluciones, que no se trata de un decreto o de una ley". (P. 9) (Tiempo Universitario – Universidad de Carabobo, 2000).

Otro tema es la Ecología, protección del ambiente por parte de la ciudadanía. La cantidad de desechos generados en el ámbito urbano se incrementa sin que se tome acción alguna en procura de este problema. Una de las medidas inmediatas y efectivas es la reducción y eliminación de materiales no degradables en cada familia. Las acciones

de participación ciudadana al respecto constituyen gran parte de la solución de este problema.

A nivel Internacional también se habla acerca de Ética Política (Didáctica para la Formación Política Ciudadana) el cual es un proyecto académico, cuyo propósito general es hacer un aporte didáctico constructivo desde la Ciencia Política a actividades de formación que tengan por finalidad estimular la participación ciudadana en el régimen político democrático. Algunas de las actividades principales de este tipo de proyecto son:

- Satisfacer la demanda por propuestas prácticas que contribuyan a incrementar la participación y la democratización de la sociedad, y proporcionar un aporte fundamentado para la formación política ciudadana.

- Desarrollar una didáctica de la formación política ciudadana, fundamentada en conocimientos éticos, desarrollados en la Ciencia Política, que se traducirá en un aporte para la participación y la democracia.

- Enriquecer la didáctica para la formación política democrática a través de diversos actores socio-políticos que representen distintos intereses y puntos de vistas, con lo que ganará legitimidad en la sociedad.

- Realizar un aporte a la didáctica de la formación política a través de diseños experimentales de investigación que le darán mayores posibilidades de cumplir su función de estímulo de la participación y de apoyo de la democracia.

Bases Teóricas

Municipio

Según el Diccionario Larousse, (1999), el Municipio es la unidad básica de la administración territorial en España y una parte

considerable de estados latinoamericanos.

El Estado se organiza en un conjunto de entidades públicas, entre las cuales las más importantes tienen una base territorial, de modo que puede decirse que su territorio se estructura en Municipios, provincias, regiones, Estados federados o comunidades autónomas, entidades que suelen gozar de autonomía para la gestión o administración de sus respectivos intereses.

En un principio, el poder público contemplaba los Municipios en su esencia física más primaria como pueblos o agrupaciones de edificaciones y habitantes cuyo gobierno se realizaba a través de autoridades asignadas, con la cooperación de personas elegidas por y entre los lugareños, y no eran considerados como corporaciones políticas ni administrativas.

La implantación de los principios organizativos impuso la consideración sistemática de las entidades municipales como estructuras políticas y último peldaño en la administración y organización del territorio que no se diferenciaban del Estado mismo, pero que más adelante adquirieron plena autonomía.

El principal elemento de un Municipio es la población o colectivo de personas físicas, delimitado de un modo objetivo por la posesión de un vínculo especial de pertenencia y relación con él y se origina por la residencia permanente o circunstancial en el término municipal o circunscripción territorial que lo delimita. Integran también la población municipal las personas que como tal aparecen en el padrón o registro municipal o en el listado de habitantes elaborado para su medición y control.

Desde el punto de vista del territorio que les sirve de asiento, adquieren especial interés las leyes y normas que se refieren a las alteraciones o modificaciones del término municipal, se distinguen así las hipótesis de incorporación de un territorio a otro, la fusión entre

dos o más territorios y la segregación de parte del mismo para formar un Municipio independiente. Todos estos fenómenos se producen en función de criterios políticos que tienden a promover una mayor eficiencia en el logro de los respectivos intereses así como una mejora en la satisfacción de demandas y sus necesidades públicas.

Desde el punto de vista de la organización cobra un especial relieve el órgano de gobierno que lo rige, el denominado Ayuntamiento. A veces, los ayuntamientos de dos o más Municipios acuerdan formar una sociedad, consorcio o mancomunidad para conseguir algún servicio específico como transportes, abastecimiento de agua u otros para conseguir mejoras en la satisfacción de las necesidades públicas.

En algunas ocasiones, por razón de la mayor complejidad de la administración de un determinado Municipio, se crea un régimen especial que muchas veces no es compatible con el sistema uniforme de organización de todos los Municipios dentro de un Estado; cuando son más grandes se constituyen en áreas metropolitanas, o por el contrario, a causa de la organización en pequeña escala de un Municipio y su escasa población, se crea lo que se llama régimen de consejo abierto, que se caracteriza por la inexistencia de órganos colegiados representativos de los electores, donde todos los vecinos se reúnen en una asamblea vecinal que resuelve sus propios problemas, ello permite que se fomente y se produzca la participación de la ciudadanía, tan importante en ésta época de cambios y avances, donde el Estado no puede asumir todo el peso del compromiso social que genera la administración y gerencia del Municipio.

Participación ciudadana

Se denomina participación ciudadana a la intervención de los individuos, en cuanto a ciudadanos, en los asuntos fundamentalmente políticos, en los procesos de tomas de decisiones o en los de formación

de políticas públicas; considerándose como actividades de participación ciudadana aquellas realizadas en función del interés de una colectividad, sea ésta local, regional o nacional.

Es así como la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela describe la participación ciudadana en su artículo 70, de la manera siguiente:

Artículo 70: Son los 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 revocación del mandato, las iniciativas legislativas, constitucional y constituyente, el cabildo abierto y la asamblea de los 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. La ley establecerá las condiciones para el efectivo funcionamiento de los medios de participación previstos en este artículo.

Importancia de la participación ciudadana

Cuando los ciudadanos se involucran seria y responsablemente en los procesos de decisión y resolución de los problemas que los afectan, tanto el Estado como la sociedad obtienen diversos beneficios tales como:

➤ La participación ciudadana en la etapa de definición de un problema y de evaluación de las decisiones a ser implementadas, permite a la administración pública, a cualquier nivel de gobierno, conocer con mayor claridad y exactitud las demandas sociales. Por su

parte, la sociedad logra que su voz se escuche.

➤ En la fase de escoger entre alternativas, el Estado puede recibir propuestas serias de solución por parte de los interesados que, por su cercanía al problema, lo conocen mejor.

➤ La intervención ciudadana en cualquier etapa del proceso, pero muy especialmente en la etapa de ejecución permite disminuir costos. En una situación en que los recursos son insuficientes para la implantación de determinada política, la colaboración de la comunidad puede ser el factor determinante de que la misma se lleve a feliz término. Y cuando los recursos son suficientes la participación de los ciudadanos permite un ahorro considerable de recursos que podrán ser utilizados en otras cuestiones de mayor importancia.

En síntesis hay:

1. Mayor acercamiento Estado - Sociedad y representantes - representados.
2. Mayor eficiencia u optimización de la gestión pública.
3. Mayor legitimidad de las políticas implantadas y de los funcionarios gubernamentales.
4. Mayor gobernabilidad.

Más y mejor democracia, por cuanto las decisiones son tomadas por muchos y no solo por un grupo reducido de representantes.

Los tipos de participación social de acuerdo a la clasificación de Meister (1971) son:

Participación Voluntaria, es un tipo de participación en un grupo asociacionista de creación y reclutamiento voluntario.

Participación Suscitada o Provocada, cuando los cuadros en que ella se sitúa son organizados por una autoridad exterior al grupo, sin iniciativa de los mismos participantes y cuando el grupo se encuentra más o menos colocado bajo ese control exterior.

Participación de Hecho, es la consecuencia de la sociedad

tradicional. La iniciativa de su creación es de un grupo preexistente creado por tradición.

Otro aspecto importante es la Participación Vecinal; la Constitución de 1961 no incluía a la participación entre las características del gobierno de Venezuela. En los artículos 3° y 4° se señalaban los principios de democracia representativa y el ejercicio a través del sufragio. Se establecían posibilidades de participación consultiva, denominadas así por Fernández (1994).

Entre tanto, la Constitución de 1999 incluye a la participación entre las características del Gobierno de Venezuela en el artículo 6, amplía el marco de acción legal para la participación de los ciudadanos en la gestión gubernamental, busca integrar a los ciudadanos de manera individual y colectiva en la toma de decisiones.

La Ley Orgánica de Régimen Municipal de 1989 establece formas de participación en la gestión municipal. La participación prevista en esta ley puede ser de dos tipos con respecto a sus consecuencias legales.

- Vinculantes para los órganos gubernamentales o
- Consultivo del parecer ciudadano.

Principios teóricos que fundamentan la integración Comunidad

Gelles, R. (1999), señala que la concepción marxista considera que el ser humano para satisfacer sus necesidades, bien sean biológicas, psíquicas o sociales, establece nexos de interacción con sus semejantes, dando origen al proceso de socialización; a través de las cuales transmite los caracteres fundamentales de su cultura. El fenómeno educativo es el pilar fundamental del proceso de socialización y para que se desarrolle al máximo en una determinada comunidad es necesario integrar las acciones de sus miembros hacia un objetivo común.

De igual manera Gaspar, J y García (1.977) señalan que las

relaciones sociales que definen la interacción son: la organización, la participación y la cooperación.

Para integrar los esfuerzos de un grupo humano hacia el alcance de cualquier objetivo, en primer lugar deben tener capacidad de organizarse, para actuar como un solo ente en el alcance de un fin común y en la definición y jerarquización de objetivos de interés a la comunidad. Deben tener conciencia de la necesidad de su participación; y de la importancia de sus aportes como miembros de una comunidad, la participación debe ser directa y sistemática, si es anárquica y sin objetivos claros y preestablecidos no propicia la integración. Es necesario que exista un sistema de cooperación, ello supone que los miembros del grupo busquen la solidaridad de todos los voluntarios para satisfacer necesidades comunes.

Autogestión

La autogestión según Albornoz (1.984), es concebida como el proceso de orientación y dirección del cual se vale cada persona, familia y comunidad para dar sentido al impacto educativo haciendo hincapié en la autonomía que debe tener cada cual en la toma de decisiones. Ésta toma de decisiones en la autogestión está asociada, según Garandi (1.985) a niveles que involucran a cada uno de los miembros, éstos van desde los problemas del personal, de organización de trabajo, hasta los tipos administrativos, dentro de los cuales se delimitan y jerarquizan los factores influyentes, necesidades y atribuciones de cada cual por medio de un conocimiento previo de la realidad y la revalorización de las capacidades de los ciudadanos. Éste proceso visto de ésta manera, implica el libre desarrollo de todos, a través de un proceso progresivo.

Para Dorado (1.985), la acción autogestionaria comprende dos grandes principios, como son el Comunitarismo y el Liberal Democrático a través de los cuales se aspira modificar tanto las

estructuras objetivas de la comunidad, como la dimensión subjetiva del individuo.

Éstos principios no pueden ser separados, puesto que la sociedad democrática, exige cada vez más una participación activa y consciente de las masas de los procesos en las tomas de decisiones y mecanismos de producción. Sobre la base de esto, y haciendo referencia a Stirner (1.985), puede señalarse que una acción debidamente autogestionada existe cuando las funciones y roles directivos del proceso social son asumidos por personas conscientes y responsables de la producción del mismo entorno social.

En tal sentido la autogestión también puede concebirse como cooperativismo, donde los miembros de una determinada comunidad se organizan tomando en cuenta sus necesidades y sus propios recursos; para que este proceso pueda ser desarrollado se hace indispensable que cada miembro comunal sea educado conforme a sus valores, principios y patrones conductuales. Como lo expresa Maestu (1.985), educar es, ante todo, educar para la creación.

Cogestión

Es probable que las necesidades de la comunidad sean compatibles con los valores de los sujetos que la integran y generen un mayor grado de compromiso con el sistema si, tanto los usuarios como los administradores, participan en la formulación de la política y las reglamentaciones para la satisfacción de sus necesidades. A su vez, ello debería dar como resultado un mayor cumplimiento de las medidas y unos menores costos de aplicación de las mismas. Algunos estudios sociológicos de sistemas locales de gestión de bienes comunes, por ejemplo, han demostrado que las comunidades locales de pesca están más dispuestas a ejercer un mayor seguimiento propio y mutuo si contribuyen a formular y promover las reglamentaciones. Con ello disminuye la necesidad de una supervisión estatal relativamente

costosa. A este tipo de gestión participativa se la denomina comúnmente “cogestión”.

Se denomina cogestión a la participación de los ciudadanos en la gestión del poder municipal a través de representantes suyos en el directorio y en algunas otras instancias de gestión: gerencias, departamentos, etc. La cogestión puede estimular una mayor eficiencia y compromiso entre los ciudadanos.

La cogestión es un modelo de participación, caracterizado por la composición paritaria de las instituciones. En otras palabras, ciudadanos y poder municipal participan en igual número a la toma de decisiones en pro de la solución de las necesidades de la comunidad. En la cogestión el poder municipal cede inteligentemente una parte de su poder para solventar problemas de la comunidad. Este sistema opera en Alemania desde 1976, y en menor o semejante grado en otros países.

Los ciudadanos y el poder municipal pueden llevar a cabo experiencias conjuntas, o reunirse en consejos conjuntos que utilizan la información para acordar de manera cooperativa medidas de gestión. Las asambleas públicas pueden contribuir a informar a los miembros de la comunidad local acerca de las medidas de ordenación propuestas y solicitar ideas y opiniones. Los arreglos posibles son innumerables y su forma exacta debe depender de cada caso en particular, incluida la organización política existente.

La cogestión se presenta inalienable como medio necesario para la modificación de las relaciones sociales existentes.

Por otra parte, la cogestión sólo es posible donde cada individuo puede abarcar el terreno donde va a implantarse, donde puede imaginarse las consecuencias de su influencia e incluso controlarla. La cogestión es ilusoria sin la posibilidad de control directo y efectivo. Al fin y al cabo, significa un reparto de responsabilidades, de lo cual se

infiere que sólo puede cogestionarse en donde existe, al mismo tiempo, corresponsabilidad.

En resumen, la cogestión sería necesaria precisamente en las grandes organizaciones y debería ser llevada a cabo por las más amplias capas. Pero su control sólo sería posible, nuevamente, a través de la delegación. Una vez más el individuo particular se vería separado de aquellos que deciden en su nombre. Como para la eficacia de la cogestión deben establecerse nuevos reglamentos, de ello pueden derivar muchas posibilidades de esquivar responsabilidades y, para casos concretos, recurrir a coartadas disponibles para quien necesite utilizarlas.

Planificación

La planificación es un proceso social que implica elementos históricos concretos, como análisis de la realidad y abstractos formales tales como la adopción de un modelo específico. En éste estudio, el modelo de cambio ha sido diseñado con criterios de Planificación Estratégica; cuyo proceso se da a través de seis etapas, los cuales, según Serne, G. (1.994), abarcan tres niveles:

- Planeación Estratégica Corporativa
- Planeación Estratégica Funcional
- Planeación Estratégica Operativa.

Etapas

1. Principios corporativos: (¿Dónde queremos ir?)

Estos principios constituyen la misión, la visión y los objetivos corporativos de la organización, soportados en un conjunto de principios, creencias y valores que la organización profesa. Estos se manifiestan y se hacen realidad en su cultura.

2. Diagnóstico estratégico: (¿Dónde estamos hoy?)

El diagnóstico estratégico sirve de marco de referencia para el análisis de la situación actual de la institución tanto internamente

como frente a su entorno. Es como responder a las preguntas dónde estábamos, dónde estamos hoy.

3. Direccionamiento estratégico: (¿Dónde queremos estar?)

La institución para creer generar utilidades y permanecer en el mercado, debe tener muy claro hacia dónde va, es decir, haber definido su direccionamiento estratégico. Este lo integran los principios corporativos, la visión y la misión de la organización.

4. Proyección estratégica: (¿A dónde podemos ir?)

Las operaciones estratégicas deben convertirse en planes de acción concretos, para ello es indispensable proyectar en el tiempo cada uno de los proyectos estratégicos.

5. Plan operativo: (¿A dónde iremos?)

En esta etapa del proceso, cada una de las personas o unidades responsables de los proyectos estratégicos desarrolla el plan de acción, para alcanzar los resultados esperados dentro del horizonte del tiempo previamente definido.

6. Monitoría estratégica: (¿cómo estamos llegando a nuestras metas?)

La institución debe llevar un seguimiento sistemático del proceso estratégico con base en unos índices de desempeño y unos índices de gestión que permitan medir los resultados del proceso.

Se anexa una séptima fase a este modelo, la cual está determinada por las cuatro áreas de acción que definen el ciclo de planificación estratégicas en recursos humanos, éstas áreas son: planificación, captación, mantenimiento y desarrollo, ésto con el fin de contar lo antes posible con un recurso humano altamente motivado y capacitado gerencialmente para que implante la propuesta.

Este modelo de planificación estratégica se justifica debido a la complejidad del problema que presenta el sistema educativo; puesto que se da en un ambiente bastante heterogéneo, actuando por la vida

sedentaria, conformista y ensombrecida por el poder del Gobierno, un ambiente con ansias de cambio, orientado éste hacia la necesidad de participación, una participación que haga sentir a la comunidad, una comunidad integrada que sepa expresar lo que piensa y se siente, que estudie sus necesidades, que tome decisiones colectivas y asuma responsabilidades y crea proyectos formativos, organizativos que respondan permanentemente a las necesidades.

En ésta investigación, el objetivo del modelo de planificación estratégica es lograr ese cambio a través de la integración de la comunidad, ésta permitió definir objetivos precisos y métodos para lograrlos, ayudando de esta forma a prever problemas antes que surjan y afrontarlos antes que se agraven.

El modelo tomó en cuenta a todos los actores y escenarios de cálculos (escuela y comunidad) permitiendo conocer las oportunidades seguras y riesgosas, reduciendo así la posibilidad de errores.

Proceso de Planeación Estratégica en Cascada

Este se inicia a nivel superior de la organización - Planeación Corporativa - en el cual se definen los principios corporativos, los valores, la visión, la misión y los objetivos y estrategias globales de la organización. Esta es la planeación macro, a largo plazo mucho más estable y con una participación limitada a los niveles superiores de la organización.

El segundo lo integran las unidades estratégicas de negocio - Planeación Funcional. En éste nivel se define una misión, objetivos y estrategias a mediano plazo, se identifican los proyectos estratégicos tanto a nivel vertical como horizontal y se establecen los planes de acción.

El tercer nivel lo componen las unidades administrativas - Planeación Operativa - en el cual los objetivos y estrategias son más a corto plazo. Su responsabilidad radica en la ejecución eficiente de los

planos de acción definidos a nivel funcional.

La Planeación Operativa en su ejecución deberá retroalimentar todo el proceso con el fin de que éste se dinamice y definan los ajustes o acciones que en un momento dado requieran.

Planificación Estratégica

Para Serne (1994) la Planificación Estratégica es

... el proceso mediante el cual quienes toman decisiones en una organización obtienen, procesan y analizan información pertinente interna y externa, con el fin de evaluar la situación presente de la empresa, así como su nivel de competitividad con el propósito de anticipar y decidir sobre el direccionamiento de la institución hacia el futuro”.

Serne, G. (1.994).

Al respecto, Hofer y Schendel (1.984) plantean que el proceso de planificación estratégica debe desarrollarse siguiendo siete fases, sustentadas también por diferentes teorías.

A. Revisión de la historia

En torno la validez de los procesos históricos para explicar la realidad presente, Hofer dice que la “Conciencia actual de un grado social es el resultado de una paráís heredada (tradición) de una paráís vivida o adquirida como vivencia (situación) y de una paráís provisional (predicción)”. Estas tres paráís, agrega el autor, se relacionan, entrelazan formando la estructura ideológica.

Una práctica de la revisión histórica exige entonces, el estudio del comportamiento conflictivo de los actores o fuerzas sociales, en un tiempo pasado que permita comparar sus acciones presentes con las expectativas de cambio, el estudio de sus valores y creencias, la revolución o evolución de ellos, el grado de resistencia o adherencia mostrado al cambio. Finalmente, se debe analizar la misma transformación ocurrida y la actitud de los actores emergentes frente

ella.

Esta revisión de la historia señala o admite sobre la oportunidad estratégica, entendida ésta como el momento, el lugar y la forma de aplicar una acción.

B. Construcción del escenario

Es el diagnóstico de las situaciones que componen el sistema. Es lo que está ocurriendo. Si se pensara en relación lineal, es un continuo que, centrado en el presente, implica relacionar los hechos pretéritos con el sistema deseado.

Aquí se podría señalar que el diagnóstico es el “Modelo Analítico” del cual habla Ahumada, pero en este caso, no es solo así, porque además de establecer las dimensiones de un modelo se debe evaluar la carga conflictiva, real y potencial del sistema; entonces es una evaluación diagnóstica cuyos parámetros no son estáticos, por cuanto el objetivo en conflicto. La evaluación diagnóstica, así concebida, es lo que se llamará Evaluación Estratégica.

C. Previsión del Futuro

De los tres momentos del continuo temporal que caracteriza el proceso planificador, el pronóstico es el de mayor sensibilidad. Esto más cerca de la decisión y su esencia es la incertidumbre. El pronóstico se define como el conjunto de tendencias observadas en cada situación del escenario y formalizadas en razonamiento hipotético. Es una ocurrencia probable, pero que genera la movilización del sistema para evitarlo o para provocar su desencadenamiento. Funciona como “Esquema Movable” determinado por el diagnóstico; con un índice de variabilidad muy alto pues los cambios de algunas dimensiones de los adversarios varía el modelo evolutivo y en consecuencia varía también la prognósis.

D. Diseño de Objetivos

Los objetivos de planificación estratégica son conflictivos: solo

se logran por aproximaciones sucesivas y negando al adversario su libertad de acción. Se concibe dentro de un marco estratégico global, se formaliza en la fase prediccional y se construye en la post-decisión. La característica definitoria de éstos objetivos es su flexibilidad: en su forma, su progresión y en el tiempo. El estudio de los objetivos comprende tres aspectos:

➤ El problema de la racionalidad

Se define racionalidad como la relación que existe entre medios y fines. Existe, entonces una racionalidad de medios y una racionalidad de fines. La primera es de orden técnico, la segunda de orden ideológico.

La racionalidad técnica de la planificación no es discutible, porque es propio de la actividad realizar un determinado conjunto de tareas para lograr un objetivo establecido al inicio del proceso. Así que desde esa perspectiva puede decirse que la racionalidad es un principio de la planificación, tal como expresa Gonzalo (1.983):

El principio es el de racionalidad. La programación se basa en la idea primera de seleccionar alternativas de acción en forma inteligente. La variedad de posibilidades de actuar debe ser sopesada en sus ventajas e inconvenientes y reducida, a través del conocimiento científico y del racionamiento sistemático a una conducta final coherente que permite el aprovechamiento máximo de los recursos; la programación viene, en consecuencia, a ser una expresión de la aplicación del criterio “Económicas” a la conducta de un Estado, o de una empresa o de una persona, y al mismo tiempo del criterio administrativo al disponer las modalidades en virtud de las cuales se pondrán en movimientos dichos recursos.

➤ El contexto situacional

La formulación del objetivo, en el proceso de planificación, depende de varios factores, pero el de mayor influencia, en su selección, es el que se refiere al contexto situacional, es decir, a la estructura básica de la cual deriva los objetivos. Debe existir una coherencia interna entre los fines de la organización y los objetivos que en cada período se proponen lograr sus órganos funcionales.

Aquí cabe distinguir la norma - fin que caracteriza al Estado, por ejemplo, de la norma estratégica que define el sistema de planificación puede considerar la actuación de oponentes, pero de ninguna manera llegar a ser, en propiedad, lo que aquí se ha definido como planificación estratégica. De tal manera que se tratará de sustanciar los elementos distintivos de la norma-fin y de la norma estratégica.

➤ El carácter sistemático

Desde la perspectiva del enfoque de sistema, el objetivo es un insumo que junto con otros recursos se transforma en el proceso de conversión, y al final del proceso aparece como producto elaborado del sistema. Así que el objetivo deriva de una decisión, promueve la acción y genera resultados.

Un sistema que incluye una toma de decisión correcta y una acción efectiva asegura la sinergia, la cual es conceptualizada por Eco (1990) como “La acción simultánea de unidades individuales separadas que juntas proporcionan un efecto mayor a la suma de los componentes individuales”. Los resultados del plan estratégico tienen éstas características, pero dependen de la forma de decisión adaptada.

E. El diseño de estrategias

1.- Enfoque de estrategias

El plan de la planificación es “cabalgar” sobre el pronóstico para orientar los objetivos hacia los resultados esperados, deseados o provocados y establecer las trayectorias que van de la imagen - objetivo de una situación inicial al objetivo real de una situación

terminal. A pesar de los distintos enfoques que se le ha dado al término “Estrategia” se considera que su espacio “significacional” y su extensión a otras áreas del conocimiento siguen ligados a las proposiciones de Sun Tzu y de Clausewitz.

Sun Tzu hace algunas recomendaciones que sirven de aproximación a la estrategia cuatro de ellas son:

- a. Pondera la situación y luego actúa
- b. Crea cambio de situación mediante la dispersión o concentración de fuerza.
- c. El que conozca el arte de la progresión directa e indirecta, alcanzará la victoria. Este es el arte de la maniobra.
- d. Averigua los planes del enemigo y sabrá que estrategia será eficaz y cual no.

Los aspectos referidos a la aplicación de estrategias, como métodos de planificación, se pueden agrupar en tres corrientes: El enfoque militar, el enfoque societal y el enfoque situacional.

El enfoque militar es el que da origen a una forma específica de pensar en un “continuo” que relacione el objetivo esperado o imagen - objetivo con un objeto real, mediante acciones que se desarrollan en tiempos y espacios cambiantes. La teoría militar relaciona la situación con la acción concentra o dispersa fuerzas, avanza directa o indirectamente.

El enfoque societal plantea una estrategia global, en la que la “Sociedad Activa” es la base para la movilización. Aquí se llama movilización al “proceso por el que una unidad logre el control de recursos que no controlaba anteriormente. Puede ser coactiva, utilitaria o normativa según sea el apoyo o los recursos que utiliza.

El enfoque situacional lo plantea Maestu (1985), como una teoría de la trayectoria que, en la práctica se desarrolla mediante dos tipos de proyección: El de eficacia direccional y el de eficacia procesal. Nótese

que la teoría guarda una estructura vinculada con la secuencia de acciones y con la forma de avanzar organizando, según los obstáculos, la estructura del objetivo final.

La eficacia direccional se refiere a si un proyecto es o no eficaz, en la construcción de una determinada situación objetivo. La eficacia procesal se refiere a la ordenación o secuencia de los proyectos en una trayectoria dirigida hacia una determinada situación objetivo.

F. La Formulación de Planes

El plan es el modelo representativo de las acciones prácticas que se han decidido poner en ejecución. Muchos autores centran las teorías de planificación en esta función pragmática del proceso, es decir, han preferido solucionar situaciones desde la perspectiva de la racionalidad técnica.

Como es fácil observar, parece que esta estrategia no ha sido la mejor para lograr la participación colectiva en las decisiones fundamentales de un país, porque los hechos siguen ocurriendo o dejan de ocurrir a pesar de que existe un plan. De aquí que el propósito explicativo, en esta parte, es discutir la problemática, arriba señalada, y después presentar un esquema para la organización del plan, solo a título referencial.

G. Previsión del Feed Back

El Feed Back es una información de retorno que facilita la corrección del sistema en cualquier punto o momento que sea necesario. A la pregunta ¿Quién avisa la necesidad?, cabe explicar que los sistemas autoreguladores, una vez establecidos sus niveles de actuación, poseen la capacidad de alertar sobre cualquier pérdida de energía que ocurre en el proceso.

La previsión atiende tanto los factores que causan la entropía en el consenso como en el mismo control; y por supuesto, generalizada a la situación estratégica, es decir, a la posición y voluntad del actor

adversario. El Feed Back se prevé en tres momentos que cubren totalmente el sistema:

- Al inicio del proceso
- En el proceso de conversión
- En el final del proceso

El proceso de la planificación estratégica para los Municipios

El objetivo central de la planificación estratégica consiste en investigar por qué algunas organizaciones tienen éxitos mientras otros fracasan. Para examinar algunos los factores que influyen en la calidad de decisiones estratégicas generadas por ese proceso.

Además identifica sus principales elementos, señalando varias de las imperfecciones en los sistemas tradicionales de planeación; y los efectos nocivos de las predisposiciones del conocimiento y el pensamiento de grupo y sus efectos en la calidad de la toma de decisiones estratégicas.

Los componentes importantes del proceso de administración estratégica incluye:

- a. Definir la misión y las principales metas de la organización;
- b. Analizar los ambientes internos y externos de la organización;
- c. Escoger las estrategias que se adecuen, las fortalezas y debilidades de la organización; las oportunidades y amenazas del ambiente externo;
- d. Adoptar estructuras y sistemas de control organizacional con el fin de implantar la estrategia escogida por la organización.

En este sentido es de ayuda necesaria para los municipios la adecuación de dichos conocimientos y proceso para hacer del municipio una organización gerenciable, con clara visión de futuro y

distante de todas esas distorsiones y anarquías en la que viven sumidos todos los municipios; no sólo del Estado Carabobo; sino de Venezuela entera.

CAPITULO III

MARCO METODOLOGICO

Tipo de Investigación

La presente investigación se sitúa en la modalidad de un Modelo Estratégico, ya que enfatiza la elaboración de una propuesta que se sustenta en un modelo operativo funcional, el cual tiene como objetivo proponer estrategias gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades en la gestión del Municipio Naguanagua, a través del análisis de sus atribuciones. Y se sustenta en una investigación descriptiva con diseño de campo y en una revisión bibliográfica que permitió realizar el diagnóstico de la problemática planteada. Los resultados obtenidos determinarán la necesidad de diseñar las estrategias gerenciales.

De acuerdo al tipo de investigación es exploratoria porque “...se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes...” Hernández y Otros, (1998). Por su parte, Tamayo, M. (1997), la investigación descriptiva “...trabaja sobre realidades de hechos y su característica fundamental es la de presentar una interpretación correcta...”.

Por cuanto los estudios exploratorios sirven para familiarizar los fenómenos desconocidos y obtener información sobre la posibilidad de llevar a cabo una investigación más completa sobre el contexto y los estudios descriptivos se centran en medir con la mayor precisión posible.

Diseño de la Investigación

En el caso de la investigación planteada, y de acuerdo al objetivo general se adopta a un diseño de investigación de campo, puesto que la información requerida para su desarrollo es recopilada directamente de la realidad donde ocurren los hechos con el fin de analizarla. Al respecto Tamayo, M. (1997), plantea:

Será de campo, cuando los datos se recogen directamente de la realidad, lo cual se denominan primarios y su valor radica en que permiten cerciorarse de las verdaderas condiciones en que se han obtenido los datos, lo cual facilita su revisión o modificación en caso de surgir dudas. (p. 71).

Este proyecto especial se desarrolla en tres (3) fases:

Fase I. Diagnóstico de la necesidad

Esta fase se fundamentó en la realización de un estudio para detectar las necesidades, el cual sirvió de apoyo a la propuesta planteada. En este sentido, se efectuó un estudio sobre la participación que posee la comunidad del Municipio Naguanagua en los programas de gestión de la Alcaldía.

Fase II. Factibilidad de la propuesta

Esta Fase del estudio, se refiere a la factibilidad de la propuesta que se presenta. En ella se hizo énfasis en la factibilidad social, política y económica; con lo cual se permitió conocer la capacidad que posee el Municipio Naguanagua de cogestionar con las comunidades que lo integran para una efectiva gestión de la Alcaldía.

Fase III. Diseño de la propuesta

Las estrategias gerenciales fueron diseñadas a partir del análisis de diversos documentos referidos a la administración organizacional las cuales permitieron su adecuación al funcionamiento del órgano municipal; y estas a su vez, en las comunidades que lo integran.

Población y Muestra

En la presente investigación la población o universo está representado por todos los habitantes del Municipio Naguanagua, así como también las autoridades municipales.

En tanto que la muestra está identificada, para el estudio de la población, por los integrantes de cinco (5) Asociaciones de Vecinos, seleccionadas una de cada área geográfica o punto; por lo que la muestra estuvo integrada por:

- 5 Asociaciones de Vecinos
- 5 Integrantes por Asociación de Vecino
- 25 Habitantes del Municipio Naguanagua
- 5 Directores de la Alcaldía de Naguanagua

Técnicas de Recolección de Datos

Con el objeto de recoger la información se utilizó la técnica del cuestionario mediante la aplicación de un instrumento para los representantes vecinales, adaptado al estudio, el cual consiste según plantea Hernández y otros (1998). "...en un conjunto de ítems presentados en forma de opciones o juicios donde se mide la reacción del sujeto al que se le administra (p. 240).

Además se realizó una entrevista estructurada a las autoridades municipales de acuerdo a los aspectos fundamentales de sus funciones.

Es de hacer notar que además de la aplicación de la técnica descrita anteriormente, facilitaron el desarrollo de las etapas precedentes las siguientes:

- a. Revisión bibliográfica y documental

Esta técnica está referida a la búsqueda de información en un cúmulo de textos, legislaciones (nacional e internacional), jurisprudencia y material bibliográfico que contribuyeron a la

sustentación de la investigación.

b. Análisis

Se analizaron, leyes, reglamentos, ordenanzas, doctrina municipal, jurisprudencia, doctrina sobre planeamiento y administración estratégica, con la finalidad de hacer un estudio acerca de su capacidad de obtener recursos financieros y tributarios dentro de un marco de restricciones, operativas, organizacionales y en la estructura legal de base del Municipio en estudio.

Instrumentos

Los instrumentos son el conjunto de medios que facilitan la obtención de datos, por lo que fue necesario emplear los que a continuación se mencionan:

- Legislaciones:
 - Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
 - Ley Orgánica de Régimen Municipal
 - Ley Orgánica para la Descentralización, Delimitación y Transferencia de competencia del Poder Público
 - Ley Orgánica de Hacienda Pública
 - Ley Orgánica de Régimen Presupuestario
 - Ley de Asignaciones Especiales
 - Ordenanzas urbanísticas referidas a salud, ambiente, transporte, servicios públicos, ornato, entre otras.
- Internet
- Textos bibliográficos

Método

El método aplicado para el presente estudio fue el Analítico Descriptivo; por cuanto se revisaron las legislaciones que regulan la participación ciudadana y se describieron los medios para llevarla a

cabo, para lograr una cogestión entre los ciudadanos y la Alcaldía para satisfacer las necesidades de la comunidad.

Validez y Confiabilidad

Los instrumentos responden al requisito de validez, tiene validez de contenido porque se elaboraron para dar respuesta a los objetivos planteados en el estudio. Validez de construcción, porque para elaborar los ítems se determinaron las dimensiones e indicadores de las variables en estudio, las cuales se fundamentaron de acuerdo a las bases teóricas que sustentan la investigación.

La validez de juicio de expertos, porque se le solicitó a personas conocedoras del tópico a investigar para que fuese evaluada su pertinencia, redacción y claridad de los ítems. Para verificar la confiabilidad del instrumento, se aplicó la ecuación de Alfa de Crombach representada por α_{11} , a partir de la siguiente fórmula:

$$\alpha_{11} = \left[\frac{N}{(N - 1)} \right] \frac{\sum S^2(Y_i)}{S^2X}$$

Donde:

$\sum S^2(Y_i)$ = Suma de las varianzas parciales

S^2X = Varianza Total del grupo

N = Número de preguntas

El resultado se interpretó de acuerdo con el cuadro 1.

Cuadro 1: Referencia para el coeficiente de confiabilidad

COEFICIENTE	GRADO
1	Perfecta
0.80 - 0.99	Muy Alta
0.60 - 0.79	Alta
0.40 - 0.59	Moderada

0.20 - 0.39	Baja
0.01 - 0.19	Muy Baja
0	Nula

Fuente: Ruiz (1998). Instrumentos de investigación educativa. Procedimientos para su diseño y validación (P. 55)

Sustituyendo en el instrumento aplicado a la muestra y corregido con el programa SPSS se obtiene como resultado:

$$\alpha_{11} = 0.8864$$

El coeficiente de confiabilidad para el instrumento aplicado, fue de grado muy alto, lo que quiere decir, que si se aplica este instrumento bajo las mismas condiciones se obtendrán los mismos resultados, en aproximadamente el 88,64% de los casos.

CAPITULO IV

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS DATOS

Los resultados obtenidos en el estudio son esbozados de manera concatenada con las etapas propuestas en el Capítulo anterior; para lo cual se aplicaron diversas técnicas orientadas a la recolección de los datos necesarios, con los cuales se obtuvo una Propuesta Gerencial para una efectiva participación de las comunidades en la gestión municipal de la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo.

4.1. Análisis de la legislación vigente relacionada con la participación de la comunidad en la gestión del Municipio

La participación ciudadana en las actividades gerenciales del Municipio posee un marco legislativo muy amplio, el cual encuentra su mayor expresión en el primer aparte del artículo 62 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, el cual es del tenor

siguiente:

... 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.

En el texto del artículo se desprenden dos aspectos importantes:

a. El derecho a la participación activa y protagónica de los ciudadanos en todo lo relativo a la función pública, a su desarrollo y a su control; como marco fundamental en una fase de directa participación de los ciudadanos.

b. La obligación que el Estado, a través de sus instituciones, tiene de velar y hacer cumplir la Constitución, en el más amplio sentido que facilite el acceso de los ciudadanos a los mecanismos de participación necesarios dentro de la estructura social; sin más limitaciones que aquellas que la ley establezca como contrapeso dentro de ese protagonismo que consolide, de manera definitiva, al ciudadano frente a sí mismo y en su entorno social.

En este orden de ideas se ubica el artículo 70 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela el cual establece los mecanismos que permiten la participación de los ciudadanos, dependiendo del contexto para el cual esté motivada la comunidad, siendo éstas las que se mencionan a continuación:

a. En lo político:

- Elección de cargos públicos
- Referendo
- Consulta popular
- Revocatoria de mandato
- Iniciativa legislativa, constitucional y constituyente

- Cabildo abierto
 - Asamblea de ciudadanos y ciudadanas
- b. En lo social y económico
- Instancias de atención ciudadana
 - Autogestión
 - Cogestión
 - Cooperativas
 - Cajas de ahorro
 - Empresa comunitaria
 - Demás formas asociativas

De manera que el constituyente previó toda una gama de herramientas con las cuales los ciudadanos puedan perfilar las formas de intervenir en los escenarios que se presenten en un momento determinado, y con los cuales se sienta identificado.

El Municipio como unidad política primaria de la organización nacional, según lo previsto por el constituyente, lo cual es traído desde la Constitución de 1961, posee una vinculación con la participación ciudadana que presenta el artículo 70; ello en virtud de lo establecido en el texto del mismo, cuyo texto es del tenor siguiente:

... 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 en el control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley...

En virtud de lo anterior, la misma norma constitucional establece los deberes que poseen los ciudadanos para con su comunidad, por lo que en su artículo 132 establece: “Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país...”; entendiéndose que como sujeto de derecho, con deberes y obligaciones, el ciudadano se

mantiene activamente ligado con el acontecer diario que le es propio y al común de la comunidad, vale decir, debe y tiene el deber de involucrarse y activamente participar en todo un género de acciones protagónicas dirigidas a fortalecer las instituciones de la sociedad.

Los principios de la administración pública establecidos en el artículo 141 de la norma constitucional se encuentran íntimamente vinculados con las formas de activación de los mecanismos de participación ciudadana, ello en virtud, primero, a la forma de participar en el aspecto social y económico de la comunidad; y segundo, la inapropiada aplicación de los principios establecidos en esta norma es el interruptor que activa los medios de participación política; para de esta manera subsanar el error, visto el mal ejercicio de la función pública por quien la ejerce.

En el marco de la descentralización de las funciones propias de los entes territoriales (Nación, Estados y Municipios), el artículo 184 confiere a las comunidades la facultad de gestionar para ante la máxima autoridad del Municipio (Alcalde), cualquier aporte que permita la cogestión.

Esta promoción de la participación ciudadana posee su extensión legal en el artículo 32 de la Ley Orgánica de Régimen Municipal, cuando establece que las Parroquias tienen como objetivo la descentralización administrativa del Municipio y la promoción de la participación ciudadana, todo ello con la finalidad de darle un mejor marco de organización con el cual se establezca un modo directo y preciso de atención al desarrollo de las comunidades, visto el modelo de organización establecido, el cual le permite disfrutar de una asistencia directa en atención a sus necesidades y requerimientos, logrando consolidar su desarrollo.

Dentro de este contexto legislativo se encuentra el artículo 34 de la misma ley, el cual le brinda a la parroquia la cualidad de ente

auxiliar de los órganos de gobierno municipal, con el objeto de permitir a los vecinos que la integran, su participación en la gestión de los asuntos comunitarios.

El Título X de la Ley Orgánica de Régimen Municipal está orientado a establecer los derechos y deberes de los vecinos del Municipio, estratificando éstos derechos de la manera siguiente:

- a. Derechos – Deberes Políticos
- b. Derechos Sociales
- c. Derechos de Participación
- d. Deberes Tributarios o Fiscales

Siguiendo el análisis a los elementos de participación que el legislador ha establecido en diversas normas, se puede señalar que la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, estatuye, en su artículo 2 la naturaleza de éste, tal y como bien lo expresa, es el órgano encargado de la planificación del gobierno municipal en procura de lograr la integración de todas las comunidades organizadas y los grupos vecinales, mediante su directa participación y total protagonismo, atendiendo al elemento descentralizador y a la desconcentración de competencias y recursos, cumpliendo con lo señalado en la Constitución; toca también lo relativo a la conformación de dicho Consejo Local de Planificación Pública, en donde las organizaciones vecinales de las parroquias, así como las de las organizaciones de la Sociedad Organizada, comunidades y pueblos indígenas, conformarán la estructura del Consejo Local de Planificación Pública, sustentado en el artículo 3 de la ley.

Así pues, se observa cómo el legislador estableció, los mecanismos legales directos de participación organizada de las comunidades y grupos vecinales integrándolos así en el órgano rector de desarrollo de la planificación local, participando de manera directa en las directrices del desarrollo local y social, así también contempla

dentro de las diversas funciones del Consejo Local de Planificación Pública, tal como lo establece el artículo 5 de la ley, el impulsar la organización de las comunidades organizadas, integrándolas al Consejo Local de Planificación Pública, conforme a los principios legales establecidos, más aún le establece a éste la obligación de promover la constitución de la Red de Consejos Parroquiales y comunales, en cada uno de los espacios de la sociedad civil, como centros para el desarrollo de políticas públicas y sirvan, además como promotores de ideas y propuestas para que las comunidades organizadas las presenten a la consideración del Consejo Local de Planificación Pública, sustentado en el artículo 8 de la ley, y verificando que la representación de las comunidades organizadas, según lo establece su artículo 10 estén de manera directa vinculadas al Plan Rector Municipal, en tanto y en cuanto cumplan con los requisitos de la ley, señalados en sus artículos 1 y 4.

4.2. Identificación de estrategias gerenciales utilizadas por la gestión municipal

Con el objeto de conocer las estrategias gerenciales que utiliza la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo se aplicó un instrumento tipo encuesta, el cual contiene 17 ítems, en donde se abarcan diferentes tópicos que de manera concatenada brindan al sujeto encuestado un conjunto de herramientas gerenciales necesarias para el desempeño eficaz de su gestión, capaz de precisar si las mismas son instrumentadas de manera oportuna y necesaria en el desarrollo de las actividades propias de su Dirección.

La muestra seleccionada fueron los 5 Despachos que intervienen en el desarrollo de políticas públicas directamente relacionadas con programas sociales y de obras de atención necesaria a la comunidad; a quienes se les presentó el conjunto de ítems contenidos en el instrumento aplicado, los cuales fueron orientados al conocimiento de

la aplicabilidad de los principios de Planificación Estratégica, entre los que se destaca el conocimiento del entorno, por lo que se hizo necesario saber si los sujetos que intervienen en el desarrollo de las políticas de la Alcaldía en estudio poseen una visión clara con relación a los elementos que permiten el alcance de las operaciones, el conjunto de metas y objetivos que intervienen en el proceso de planificación.

En virtud que un 80% de los sujetos estudiados no mostraron interés en contestar las preguntas sugeridas en el instrumento, desconociéndose los motivos, ya que no dieron explicación al respecto; sin embargo, un 20%, representado por el Director de Desarrollo Urbano, contestó las preguntas sugeridas en el instrumento, cuyos totales son presentados en el cuadro 2.

Cuadro 2. Resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 1, 2 y 3.

DIRECCIONES	RESPUESTAS								
	1			2			3		
	S	AV	N	S	AV	N	S	AV	N
Alcalde	0	0	0	0	0	0	0	0	0
General	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Urbano	1	0	0	1	0	0	1	0	0
Desarrollo Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

General	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	1	0	1	0	0	1	0	0
Desarrollo Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

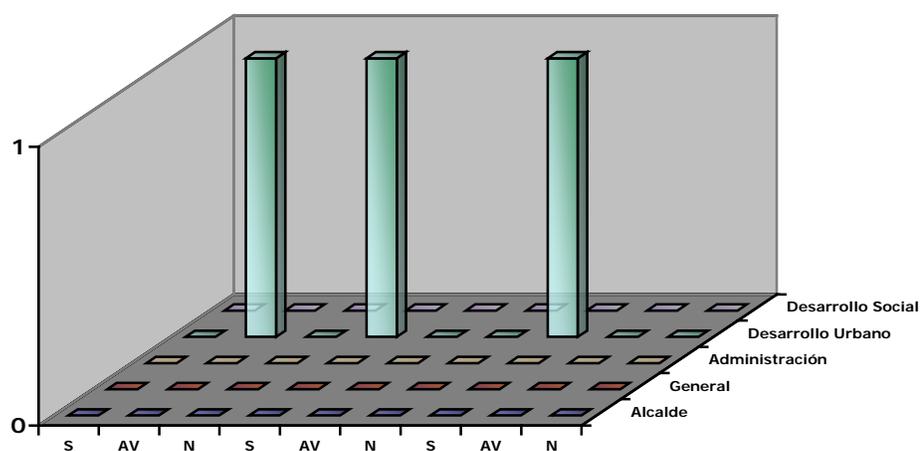


Gráfico 2. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 4, 5 y 6.

Fuente: Mejías, J. (2003)

Al presentar el grupo de ítems relacionados con los propósitos que se buscan en el Departamento, un 20% de la muestra respondió que algunas veces se emplea la planificación estratégica como medio para establecer el propósito de la Dirección en términos de sus objetivos a largo plazo.

Sin embargo, el 80% restante de la muestra no respondió ninguna de las alternativas presentadas; por lo que se considera que éstos 4 Directores desconocen los propósitos que se persiguen en su respectiva Dirección.

La Dirección de Desarrollo Urbano respondió a las alternativas presentadas que siempre se aplica planes de acción y de asignación de recursos; en tanto que las Direcciones restantes no emitieron criterio alguno a las preguntas.

Cuadro 4. Resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 7, 8, 9 y 10.

DIRECCIONES	RESPUESTAS											
	7			8			9			10		
	S	A V	N	S	A V	N	S	A V	N	S	A V	N
Alcalde	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
General	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Administración	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Desarrollo Urbano	1	0	0	1	0	0	0	1	0	1	0	0
Desarrollo Social	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

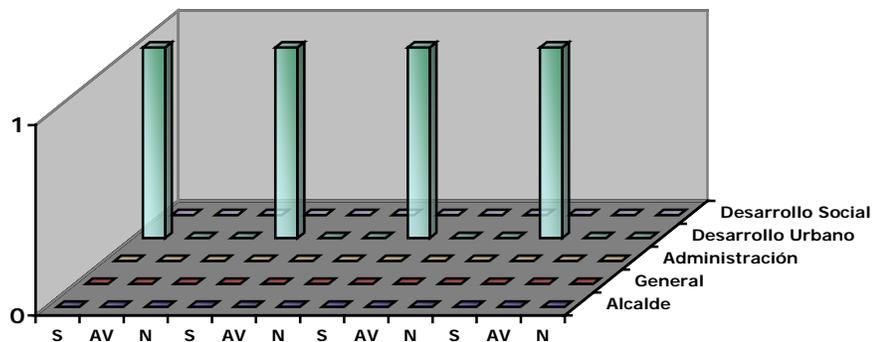


Gráfico 3. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 7, 8, 9 y 10.

Fuente: Mejías, J. (2003)

Los principios de planeación son los considerados en los ítems 7, 8, 9 y 10 a los que solo el 20% de la muestra respondió que en su Dirección se planifica siempre con un sentido claro de la dirección, con el enunciado de la misión y un conjunto de metas y objetivos específicos; en tanto que el 80% restante no dio respuesta a las alternativas.

El Director de Desarrollo Urbano considera que sólo en algunas oportunidades se planifica con claridad de alcance.

Del análisis de los resultados arrojados, se puede evidenciar que en la Dirección de Desarrollo Urbano se planifica sin el conocimiento claro del alcance de las operaciones que se llevan a cabo.

El propósito fundamental de contar con la declaración de la misión consiste en dar claridad de enfoque a los miembros de la organización, hacerles comprender de qué manera se relaciona lo que hacen con un propósito mayor.

Cuadro 5. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 11.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	1	0	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

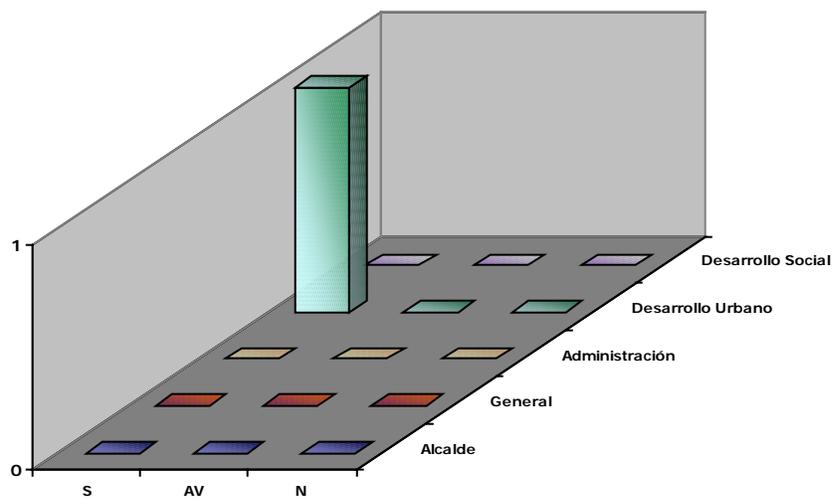


Gráfico 4. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del ítem 11.

Fuente: Mejías, J. (2003)

Durante el proceso de planeación estratégica es necesario que la Dirección donde se lleva a cabo la planificación conozca el entorno; a esto está referida la pregunta que contiene el ítem 11, a lo que el 20% de la muestra, es decir, la Dirección de Desarrollo Urbano, respondió que en su Dirección se conoce el entorno externo al que va dirigido la planificación; con lo que se puede evidenciar que la Dirección de Obras Públicas de la Alcaldía del Municipio Naguanagua sabe la medida que existe entre sus metas, objetivos y su capacidad para

lograrlos, ya que ese es el fundamento para el entendimiento de su entorno externo. Sin embargo, el 80% de las Direcciones encuestadas no respondió a la pregunta formulada.

Cuadro 6. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 12.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	1	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

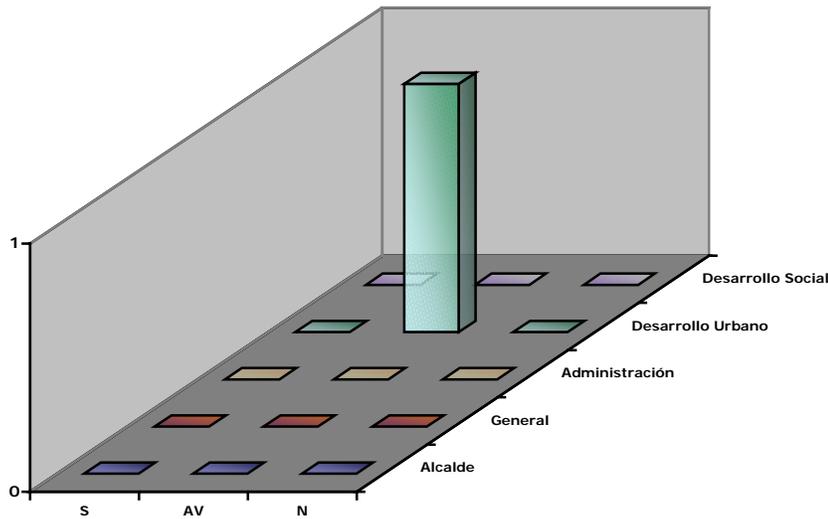


Gráfico 5. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 12.

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 12 estuvo orientado a determinar el nivel de conocimiento que poseen las Direcciones estudiadas de los medios que permiten el logro de sus metas; a lo que un 20% de la muestra respondió que algunas veces

las conocían.

El 80% restante de la muestra no emitió respuesta alguna a la pregunta formulada; por lo que se considera que las diversas Direcciones de la Alcaldía de Naguanagua desconocen cuales son las herramientas que pueden posibilitar que cada una de ellas logre sus metas.

Cuadro 7. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 13.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	0	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

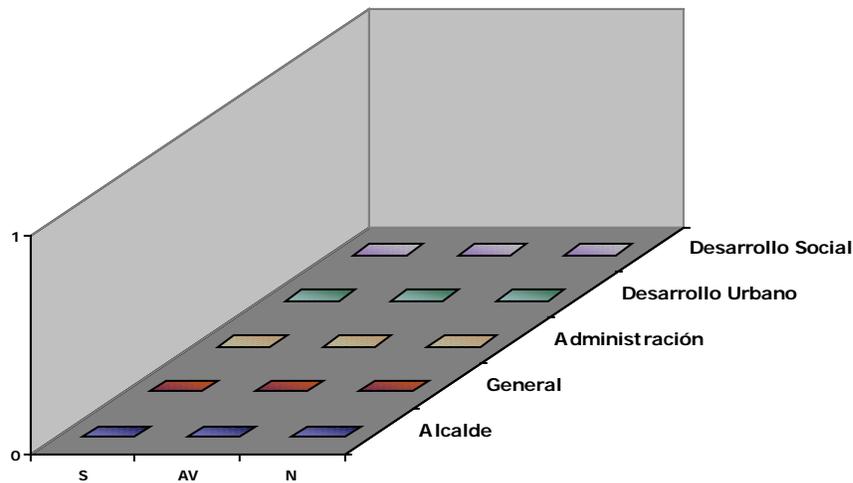


Gráfico 6. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 13.

Fuente: Mejías, J. (2003)

Las Direcciones de la Alcaldía de Naguanagua que intervienen en el desarrollo de políticas públicas directamente relacionadas con programas sociales y de obras de atención necesaria a la comunidad no permiten la participación de la comunidad para el desarrollo de su planificación. Tal argumento se obtiene en virtud que el 100% de la muestra no respondió a las alternativas presentadas en el ítem N° 13.

Cuadro 8. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 14.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	0	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

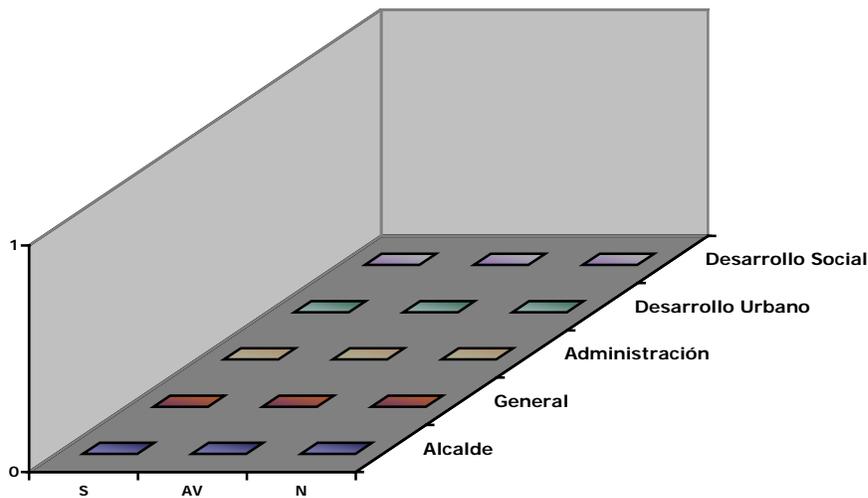


Gráfico 7. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 14.

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 20% de las Direcciones de la Alcaldía de Naguanagua,

representada por la Dirección de Desarrollo Urbano, solo algunas veces, consulta con la comunidad los planes de ejecución elaborados.

En tanto que las Direcciones que representan el 80% de la muestra seleccionada, no respondió a ninguna de las alternativas presentadas en el ítem N° 14.

Cuadro 9. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 15.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	1	0	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

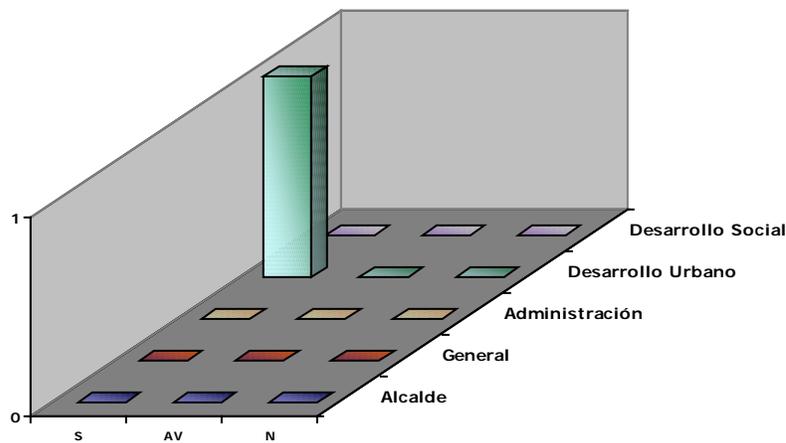


Gráfico 8. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 15.

Fuente: Mejías, J. (2003)

El objetivo fundamental del poder local debe ser la satisfacción de las necesidades de la comunidad; sin embargo, solo un 20% de la muestra estudiada respondió que satisfacer dichas necesidades era el

objetivo de su planificación; siendo obviado tal objetivo en la planificación, que se presume, llevan a cabo el 80% de las Direcciones estudiadas; ya que no dieron respuesta a las alternativas presentadas en el ítem N° 15.

Cuadro 10. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 16.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	1	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

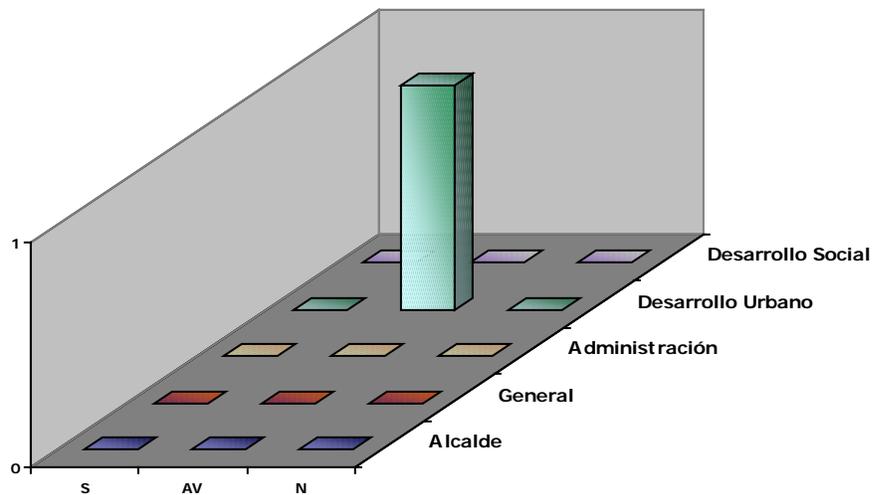


Gráfico 9. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 16.

Fuente: Mejías, J. (2003)

El conocimiento que se tenga de las prioridades de cada una de las comunidades que conforman el Municipio Naguanagua, contribuiría

enormemente a una planificación acorde de las Direcciones de la Alcaldía de Naguanagua; sin embargo, solo un 20% considera que conoce algunas veces las prioridades de la comunidad.

Vale decir que 4 de las 5 Direcciones que porcentualmente representan el 80% de la muestra seleccionada, no respondieron a esta pregunta; de donde se deduce que no conocen las prioridades de cada comunidad.

Cuadro 11. Resultados porcentuales obtenidos del ítem 17.

DIRECCIONES	RESPUESTAS		
	S	AV	N
Alcalde	0	0	0
General	0	0	0
Administración	0	0	0
Desarrollo Urbano	0	1	0
Desarrollo Social	0	0	0

Fuente: Mejías, J. (2003)

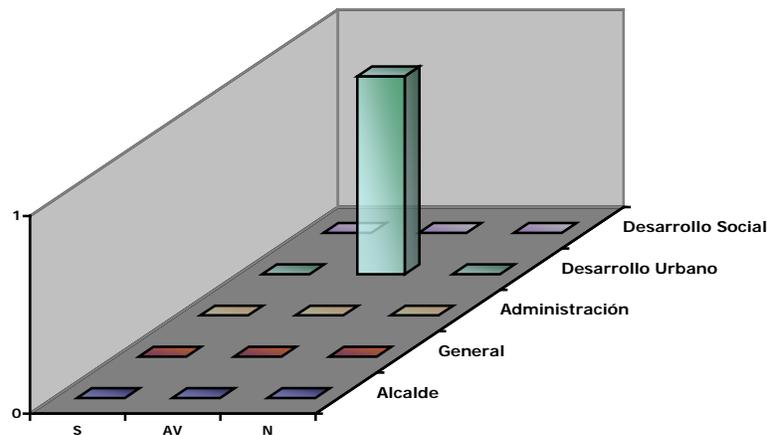


Gráfico 10. Representación gráfica de resultados porcentuales obtenidos del grupo de ítems 17.

Fuente: Mejías, J. (2003)

El manejo de contingencias en la planeación se fundamenta en la

capacidad de pronosticar los factores que pueden afectar la aplicabilidad del logro de los objetivos planteados; aspecto que según los resultados arrojados en la aplicación del instrumento, no es considerado por la muestra seleccionada para el estudio en la Alcaldía del Municipio Naguanagua; ya que solo un 20% respondió que solo algunas veces se permite el manejo de contingencias para la aplicación de los planes. En tanto que un 80% de esa muestra poblacional no respondió a las alternativas presentadas.

4.3. Determinación de la participación de las comunidades en la gestión de la Alcaldía de Naguanagua

Del universo de 82 comunidades que conforman el Municipio Naguanagua del Estado Carabobo, se tomó una muestra de 5 comunidades. Es necesario destacar que para la selección de las comunidades – muestra, se consideró la ubicación de las mismas, por lo que ésta se tomó de cada uno de los 4 puntos cardinales del Municipio y en su casco central.

El criterio de selección de la muestra se sustentó en el denominado “aleatorio”; el cual, según Arias, F. (1998) es aquel criterio de selección “... en donde todos los sujetos tienen la misma oportunidad de ser escogidos...”; siendo el criterio ideal para este estudio en virtud que todas las comunidades que conforman el Municipio Naguanagua poseen igualdad de oportunidades para ser seleccionados.

En virtud que los miembros que conforman la Junta Directiva de la Asociación de Vecinos vienen a constituir la representación de una organización de la comunidad; es por lo que se les suministró el instrumento a los 5 integrantes de las mismas, quienes participaron de manera voluntaria en el estudio.

El cuadro 12 presenta los tópicos manejados a través de la aplicación del instrumento tipo encuesta el cual fue empleado para

consultar a las 5 comunidades - muestra del estudio.

Cuadro 12. Tópicos manejados en el instrumento tipo encuesta aplicado a las comunidades del Municipio Naguanagua

TÓPICOS	PREGUNTAS
Participación Voluntaria	1, 2, 3, 4
Participación Provocada	5, 6, 7, 8
Participación a través de otros entes	9, 10
Participación de otros entes	11, 12, 13
Empleo de Estrategias Gerenciales por parte de la Alcaldía	14, 15, 16, 17, 18, 19, 20, 21, 22
Autogestión Comunitaria	23
Estrategias Gerenciales de la Alcaldía frente a las Comunidades	24, 25

Fuente: Mejías, J. (2003)

Los resultados porcentuales obtenidos de cada uno de los ítems se presentan en cuadros y gráficos a los que se les analiza de manera tal que permitan orientar al lector con relación a los datos suministrados por las comunidades estudiadas a través de la aplicación del instrumento.

Cuadro 13. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 1.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	80,00	20,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	80,00	20,00	0,00
Capremco	80,00	0,00	20,00
Quintas del Norte	0,00	40,00	60,00
Guayabal	100,00	0,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

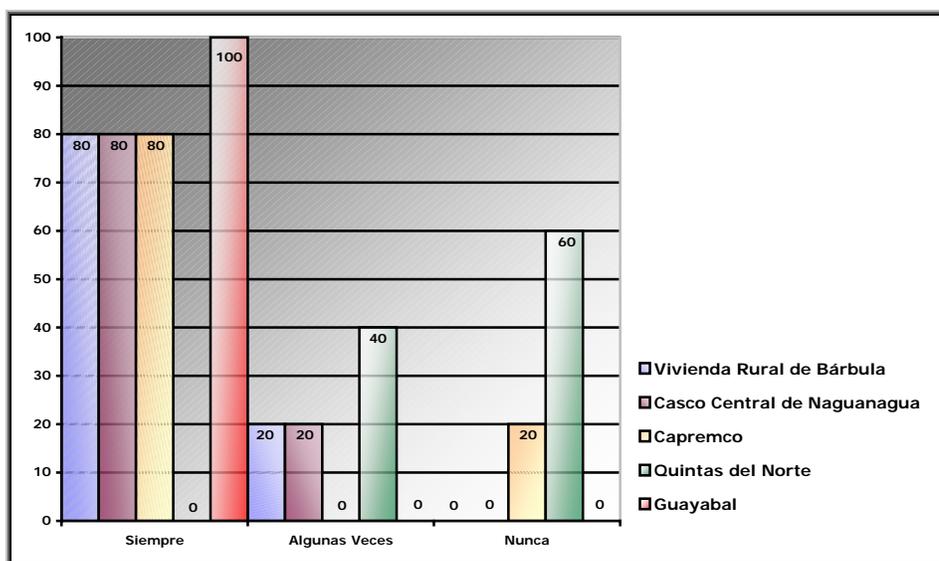


Gráfico 11: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 1

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 1 del instrumento estuvo orientado a conocer la participación voluntaria de los miembros de las comunidades estudiadas como muestras en la elección de los miembros de los cargos públicos del Municipio Naguanagua, a lo que un 68% de los sujetos encuestados, respondieron que siempre participan de las elecciones de los miembros de cargos públicos celebradas en su Municipio.

Un 16% de los encuestados respondieron que “Algunas Veces” participan; y un porcentaje igual respondió a la tercera alternativa suministrada; es decir “nunca”. De éstos resultados se desprende que existe una alta participación de los sujetos que integran el Municipio en la elección de sus autoridades.

Al discriminar las respuestas suministradas por la muestra, es necesario destacar que la Asociación de Vecinos de Guayabal fue la comunidad que mayor porcentaje obtuvo en este particular, ya que un 100% de los miembros que la representan contestó la alternativa “siempre”; este porcentaje fue seguido por las Asociaciones de Vecinos de Casco Central de Naguanagua, Capremco y Vivienda Rural

de Bárbula, con un porcentaje de 80%.

La Asociación de Vecinos de Quintas del Norte, por el contrario, manifestó no participar en la elección de los funcionarios con cargos públicos celebradas en su Municipio, representada esta respuesta en un 60% en la alternativa “Nunca” de la pregunta formulada; un 40% en la alternativa “Algunas Veces” y un 0% en la alternativa “Siempre”.

Cuadro 14. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 2.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	40,00	60,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	80,00	20,00	0,00
Capremco	20,00	0,00	80,00
Quintas del Norte	40,00	40,00	20,00
Guayabal	0,00	80,00	20,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

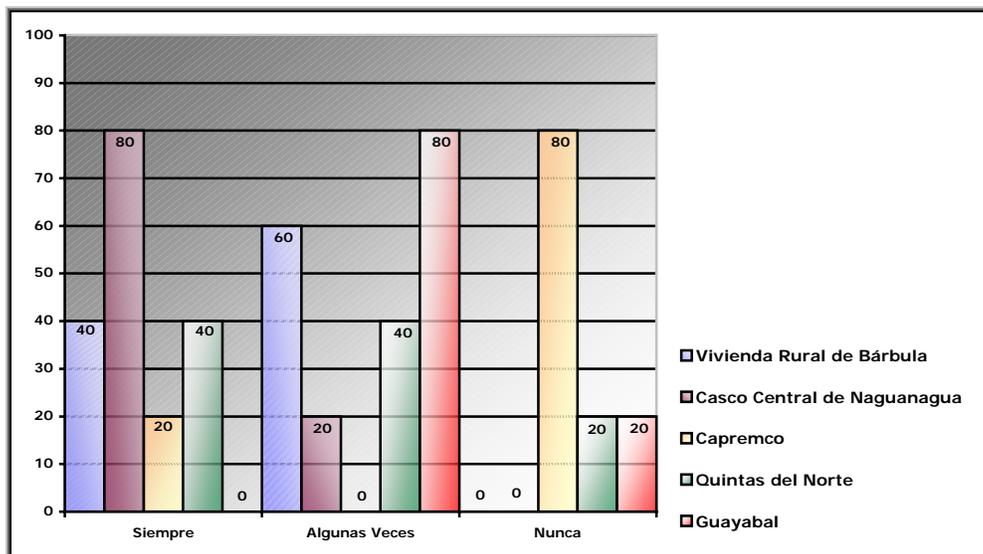


Gráfico 12: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem

N° 2

Fuente: Mejías, J. (2003)

El instrumento aplicado, a través del ítem N° 2, pretendía conocer la opinión de los sujetos encuestados con relación a los medios de participación ciudadana, a lo que un 40% de los encuestados manifestó que tales medios de participación algunas veces se pueden ubicar como estrategias que favorezcan a la participación de las comunidades.

En este orden de ideas, un 36% considera que son estrategias de participación efectiva para contribuir a la solución de los problemas comunitarios; y un 24% cree que estos medios nunca contribuirán a brindar soluciones a las comunidades.

Cuadro 15. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 3.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	60,00	40,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	40,00	0,00	60,00
Capremco	20,00	60,00	20,00
Quintas del Norte	20,00	60,00	20,00
Guayabal	100,00	0,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

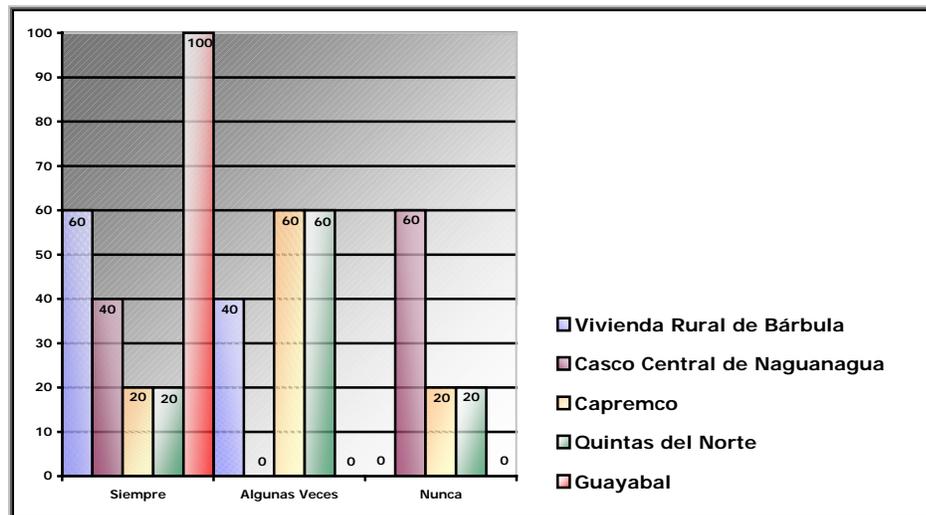


Gráfico 13: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 3

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 48% de los encuestados manifestaron que siempre participan voluntariamente en la gestión gubernamental que desarrolla la Alcaldía de Naguanagua con el objeto de brindar soluciones a los problemas de sus comunidades. Sin embargo, el 32% participan de manera eventual en las mismas; en tanto que un 20% de la muestra declaró no participar en este tipo de actividades.

De la discriminación de los resultados obtenidos de esta pregunta, se considera que un 100% de los miembros de la Asociación de Vecinos de la comunidad Guayabal, participan en las actividades desarrolladas por la Alcaldía; un 40% de la Asociación de Vecinos de Casco Central de Naguanagua, manifiesta participar en estas y un 60% no participa. Un 20% de los miembros de las Asociaciones de Vecinos de Capremco y Quintas del Norte, siempre participa; de estas asociaciones un 60% de sus miembros participa algunas veces y un 20% nunca participa.

A escala general se puede observar que la muestra estudiada, como representantes de las comunidades de Naguanagua, consideran que en tanto y en cuanto sean informadas de las actividades a desarrollar por parte de la Alcaldía participarían en las actividades desarrolladas.

Cuadro 16. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 4.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	100,00	0,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	60,00	0,00	40,00
Capremco	80,00	20,00	0,00

Quintas del Norte	80,00	0,00	20,00
Guayabal	60,00	40,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

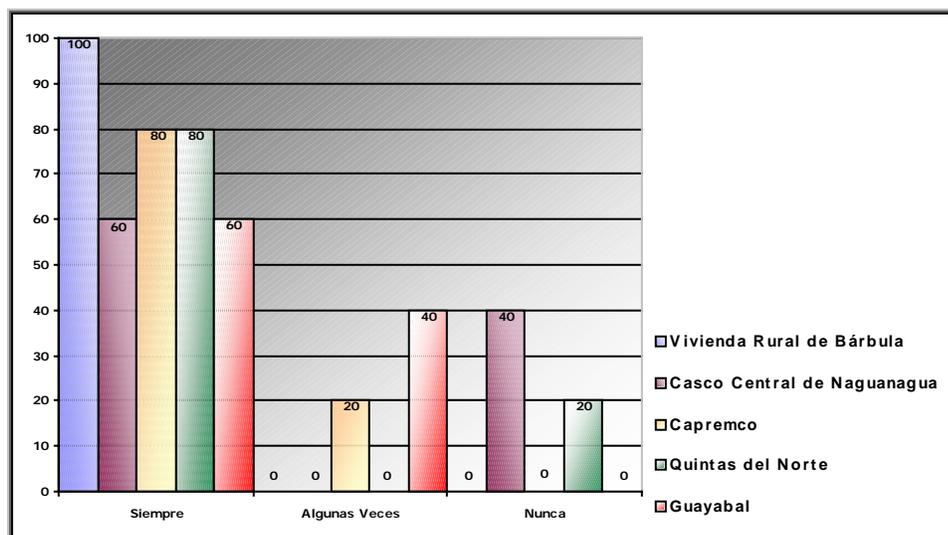


Gráfico 14: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 4

Fuente: Mejías, J. (2003)

Al preguntar, a través del ítem N° 4, si los miembros de las Asociaciones de Vecinos estudiadas tienen interés en participar de la gestión de la Alcaldía, un 76% manifestó que siempre ha tenido interés en ese tipo de participación; el porcentaje restante, estuvo dividido en un 12% a quienes contestaron que sólo algunas veces sienten interés; y otro 12% a quienes respondieron que nunca han tenido interés en participar de las gestiones gubernamentales de la Alcaldía.

Cuadro 17. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 5.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	80,00	20,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	20,00	20,00	60,00

Capremco	20,00	80,00	0,00
Quintas del Norte	20,00	40,00	40,00
Guayabal	100,00	0,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

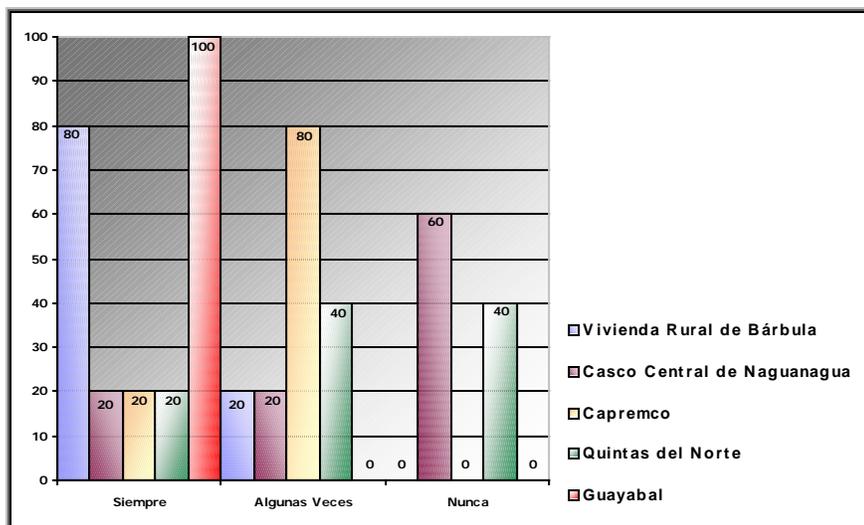


Gráfico 15: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 5

Fuente: Mejías, J. (2003)

Para conocer la opinión de los encuestados con relación a la participación provocada se ubicaron un conjunto de ítems encabezados por el N° 5, en donde se pretendió saber que de invitar la Alcaldía del Municipio Naguanagua a la comunidad a participar en la toma de decisiones importantes para el Municipio a través de consultas populares.

Un 48% de los sujetos muestrales respondió que siempre asistiría; un 32% solo algunas veces podría asistir, y un 20% manifestó que de ser invitados por la Alcaldía nunca asistiría a este tipo de actividades.

Cuadro 18. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 6.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	14,29	71,43	14,29
Casco Central de Naguanagua	11,11	11,11	77,78
Capremco	11,11	88,89	0,00
Quintas del Norte	20,00	60,00	20,00
Guayabal	0,00	80,00	20,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

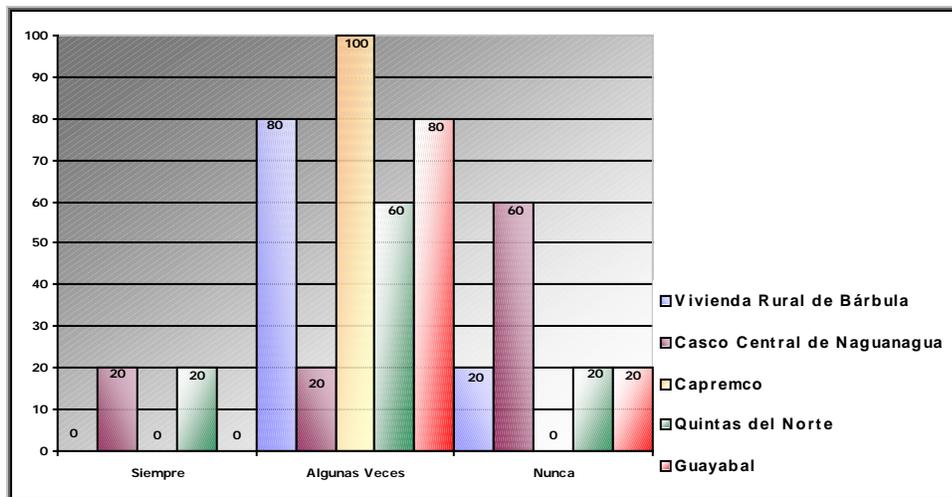


Gráfico 16: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 6

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 6 está orientado a conocer si la Alcaldía fomenta la participación de la comunidad de manera voluntaria, con el objeto de beneficiar la comunidad del Municipio, a lo que los sujetos encuestados manifestaron que un 68% respondió que algunas veces se fomenta; en tanto que un 24% opina que nunca se ha desarrollado la participación de la comunidad y un 8% considera que siempre se ha desarrollado tal participación.

Cuadro 19. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 7.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	100,00	0,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	0,00	40,00	60,00
Capremco	20,00	20,00	60,00
Quintas del Norte	40,00	60,00	0,00
Guayabal	20,00	60,00	20,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

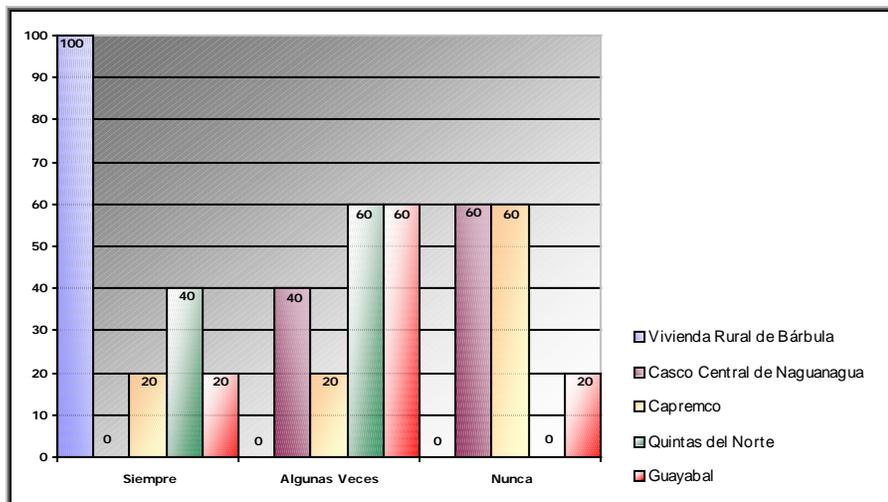


Gráfico 17: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 7

Fuente: Mejías, J. (2003)

Con el objeto de conocer si la Alcaldía del Municipio Naguanagua, como estrategia de participación, designa atribuciones a los miembros de la comunidad, un 36% consideró la alternativa “Siempre” para responder a la pregunta formulada; en tanto que un porcentaje igual, es decir un 36%, se orientó por la alternativa “Algunas veces”.

En cuanto al porcentaje restante, es decir, un 28% consideran que la Alcaldía nunca le atribuye actividades a los habitantes de las

comunidades como técnica que permita fomentar su participación en las actividades de la gerencia municipal.

Cuadro 20. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 8.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	0,00	20,00	80,00
Casco Central de Naguanagua	0,00	0,00	100,00
Capremco	0,00	0,00	100,00
Quintas del Norte	20,00	0,00	80,00
Guayabal	0,00	20,00	80,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

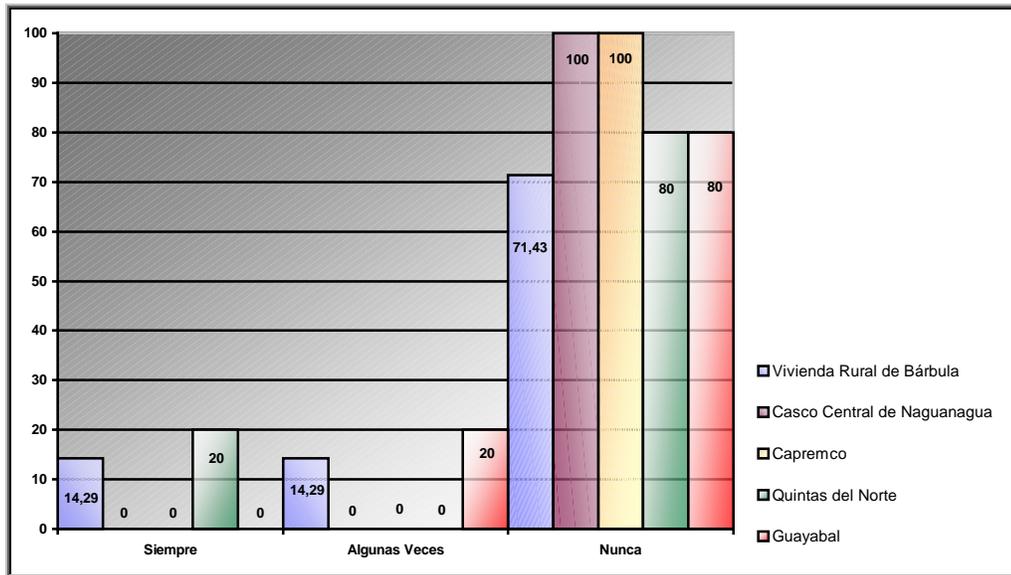


Gráfico 18: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 8

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 88% de los encuestados, manifestaron que nunca se les ha llamado a participar en la toma de decisiones de su comunidad, por lo que se considera que la participación provocada es aplicada en la

Alcaldía del Municipio Naguanagua; ya que solo un 8% manifestó que algunas veces son obligados a participar y un 4% considera que siempre son comprometidos a intervenir en las tomas de decisiones de su comunidad por parte de la Alcaldía.

Cuadro 21. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 9.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	100,00	0,00	0,00
Casco Central de Naguanagua	20,00	80,00	0,00
Capremco	80,00	20,00	0,00
Quintas del Norte	80,00	20,00	0,00
Guayabal	20,00	80,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

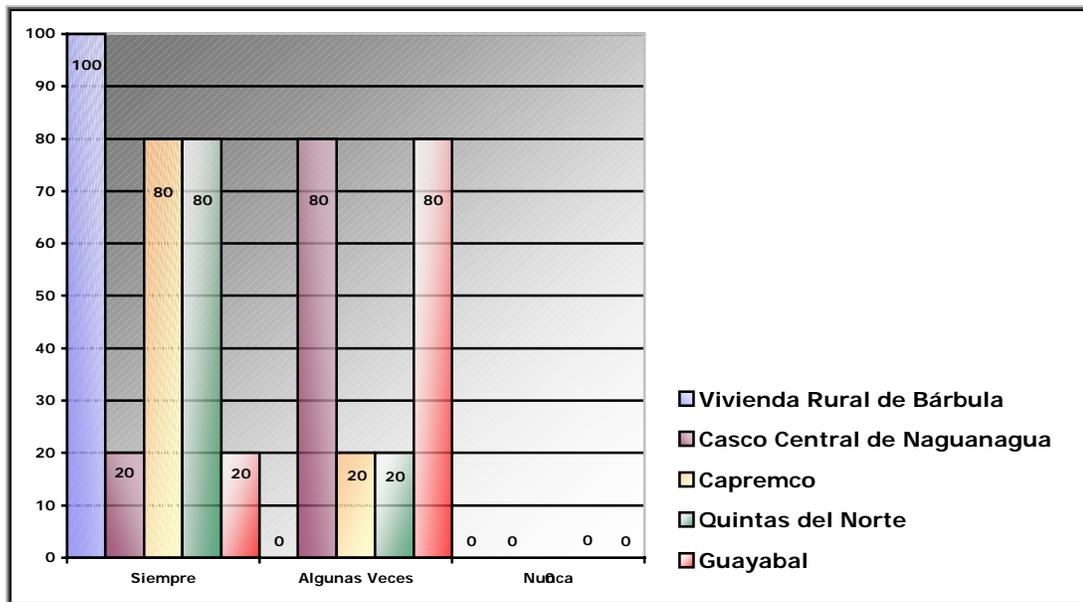


Gráfico 19: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 9

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 60% de los encuestados, manifestaron que siempre participan voluntariamente en la gestión gubernamental que desarrolla la Alcaldía

de Naguanagua con el objeto de brindar soluciones a los problemas de sus comunidades. Sin embargo, el 40% de la muestra declaró que participan de manera eventual en las mismas.

Esta pregunta, una vez discriminada por comunidad, se considera que todos los miembros de la Asociación de Vecinos de la comunidad Guayabal; es decir el 100%, participan en las actividades desarrolladas por la Alcaldía; un porcentaje equivalente a 40% de la Asociación de Vecinos de Casco Central de Naguanagua, manifiesta participar en estas y un 60% no participa.

Un 20% de los miembros de las Asociaciones de Vecinos de Capremco y Quintas del Norte, siempre participa; de estas asociaciones un 60% de sus miembros participa algunas veces y un 20% nunca participa.

A escala general se puede observar que la comunidad de Naguanagua participa voluntariamente en las actividades desarrolladas por la Alcaldía, y tal participación se lleva a cabo con el único fin de brindar soluciones coherentes a cada una de sus comunidades, con lo cual puede observarse que en tanto y en cuanto se comuniquen las actividades a desarrollar por parte de la Alcaldía a las diversas comunidades, sus miembros participarían de éstas.

Cuadro 22. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 10.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	85,71	14,29	0,00
Casco Central de Naguanagua	22,22	11,11	66,67
Capremco	44,44	11,11	44,44
Quintas del Norte	20,00	40,00	40,00
Guayabal	20,00	80,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

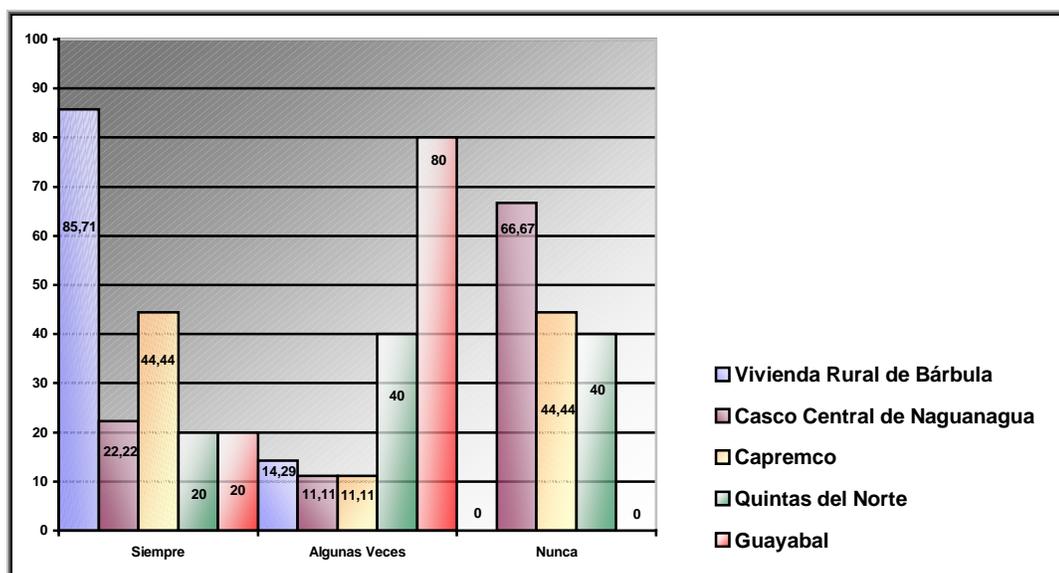


Gráfico 20: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 10

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 40% de los encuestados, manifestaron que tienen conocimiento que existen entes que siempre intervienen en el fomento de la participación comunitaria en las actividades de la Alcaldía; en tanto que un 32% considera que sólo en algunas oportunidades la comunidad participa a través de estos organismos no gubernamentales participa; sin embargo, un 28% considera que la participación de la comunidad nunca se ha dado a través de éstos entes.

Los resultados anteriores permiten evidenciar que existen entes que permiten la participación de la comunidad a través de las actividades que éstos organizan.

Cuadro 23. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 11.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	57,14	28,57	14,29
Casco Central de Naguanagua	0,00	33,33	66,67
Capremco	0,00	55,56	44,44

Quintas del Norte	0,00	60,00	40,00
Guayabal	0,00	80,00	20,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

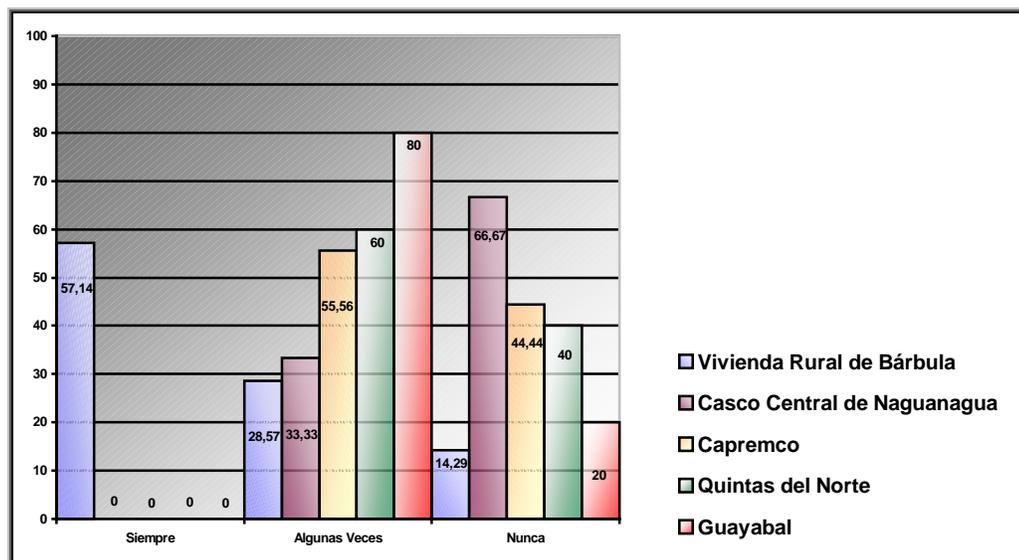


Gráfico 21: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 11

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 11, está referido a conocer la participación que posee la Cámara de Comercio en las actividades comunitarias, se pudo comprobar que un gran porcentaje de la comunidad del Municipio Naguanagua, representada por un 56% de los encuestados, manifiesta que éste ente ente algunas veces colabora con la solución de los problemas locales.

Es de hacer notar que un 32% considera que nunca colabora, y un 12% que la Cámara de Comercio del Municipio siempre colabora en la solución de problemas de la Comunidad de Naguanagua.

Cuadro 24. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 12.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	85,71	14,29	0,00

Casco Central de Naguanagua	11,11	33,33	55,56
Capremco	11,11	44,44	44,44
Quintas del Norte	40,00	20,00	40,00
Guayabal	40,00	60,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

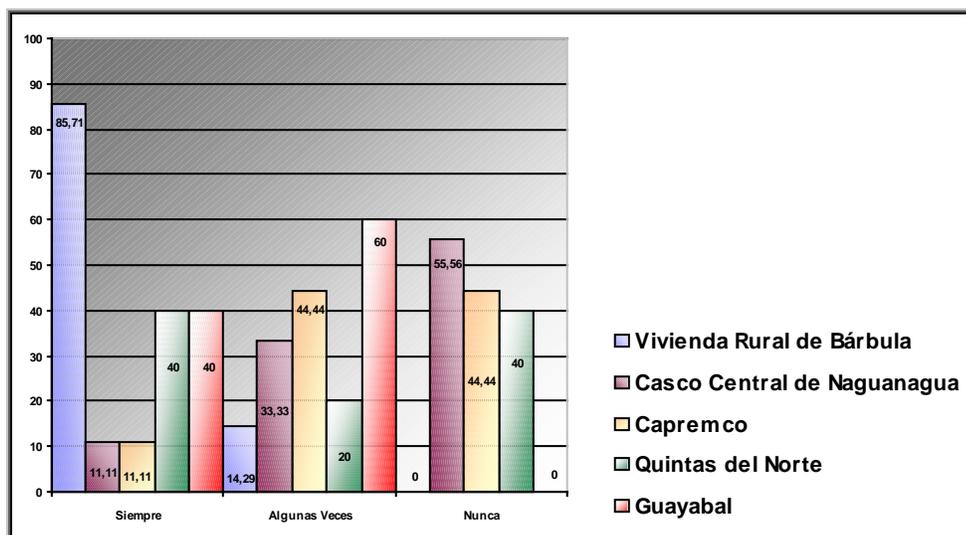


Gráfico 22: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 12

Fuente: Mejías, J. (2003)

La Iglesia como ente social que podría desarrollar actividades que permitan la solución de problemas propios de la comunidad.

Las respuestas emitidas por la muestra estudiada, se evidencia que tales acciones se desarrollan en el Municipio Naguanagua, ya que un 36% de los encuestados respondió que siempre observa la participación de representantes de la Iglesia en las gestiones de la Alcaldía; igual porcentaje considera que sólo en algunas oportunidades este ente propicia la participación comunitaria y un 28% que considera que nunca participa.

Cuadro 25. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 13.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	85,71	14,29	0,00
Casco Central de Naguanagua	22,22	22,22	55,56
Capremco	0,00	44,44	55,56
Quintas del Norte	40,00	60,00	0,00
Guayabal	60,00	40,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

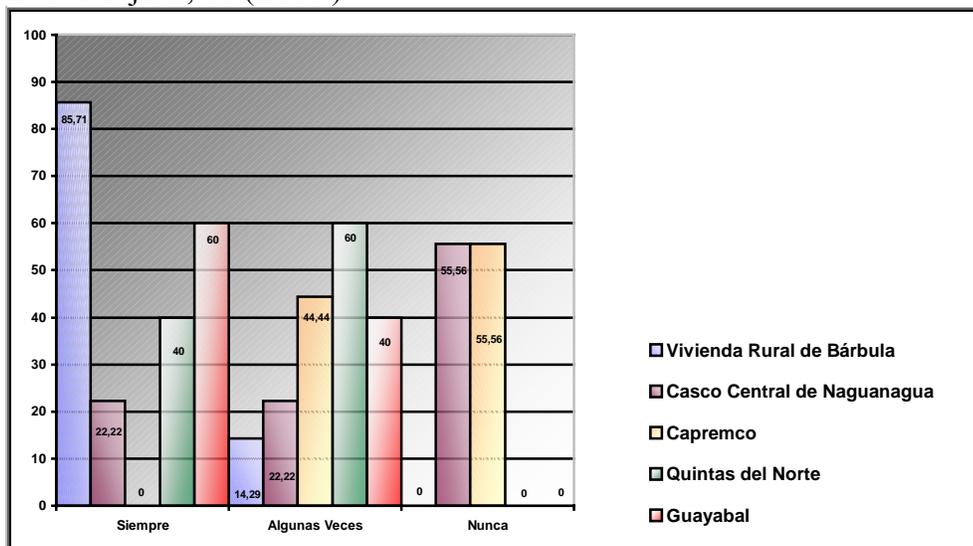


Gráfico 23: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 13

Fuente: Mejías, J. (2003)

La muestra estudiada considera que existe representación deportiva del Municipio en la gestión de la Alcaldía, ya que un 44% manifestó que siempre se ha visto tal participación; en tanto que un 36% considera que solo algunas veces y un 20% respondió a la alternativa nunca.

Cuadro 26. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 14.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca

Vivienda Rural de Bárbula	0,00	71,43	28,57
Casco Central de Naguanagua	22,22	22,22	55,56
Capremco	0,00	44,44	55,56
Quintas del Norte	20,00	60,00	20,00
Guayabal	0,00	20,00	80,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

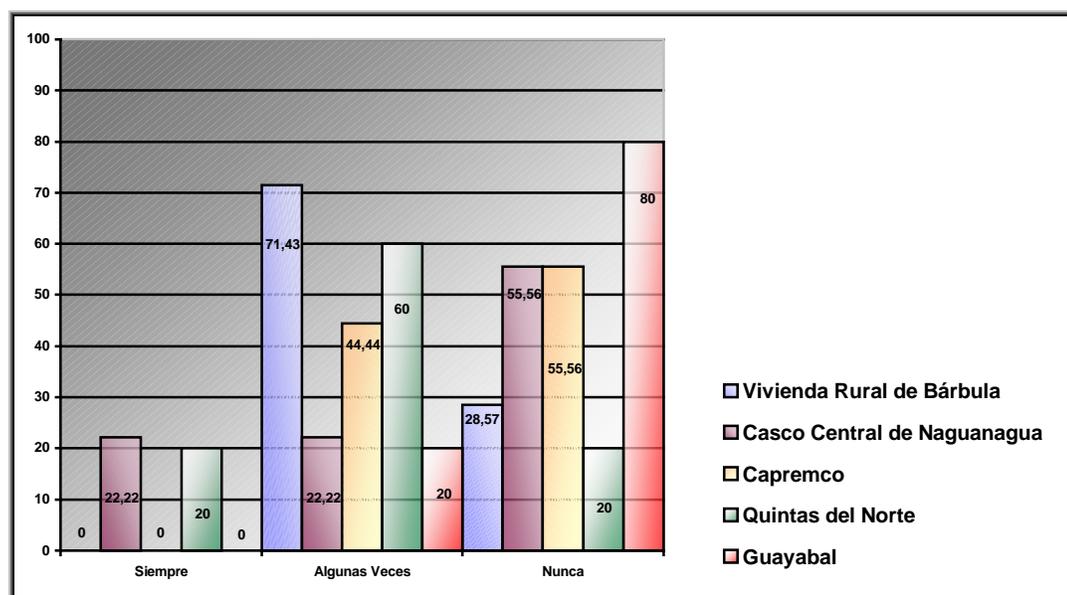


Gráfico 24: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 14

Fuente: Mejías, J. (2003)

Al consultar a la muestra, mediante la aplicación del instrumento, del aprovechamiento de las estrategias gerenciales en las gestiones de la Alcaldía del Municipio Naguanagua, un 48% de la muestra estudiada considera que en la gestión de la Alcaldía nunca se aprovechan las estrategias gerenciales para llevar a cabo las gestiones inherentes a la Alcaldía.

A esta misma pregunta un 44% de la población encuestada respondió que tales estrategias se emplean algunas veces; en tanto que

un 8% de la muestra estudiada manifestó que siempre se utilizan las estrategias gerenciales.

Cuadro 27. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 15.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	71,43	28,57	0,00
Casco Central de Naguanagua	22,22	55,56	22,22
Capremco	0,00	44,44	55,56
Quintas del Norte	60,00	20,00	20,00
Guayabal	0,00	40,00	60,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

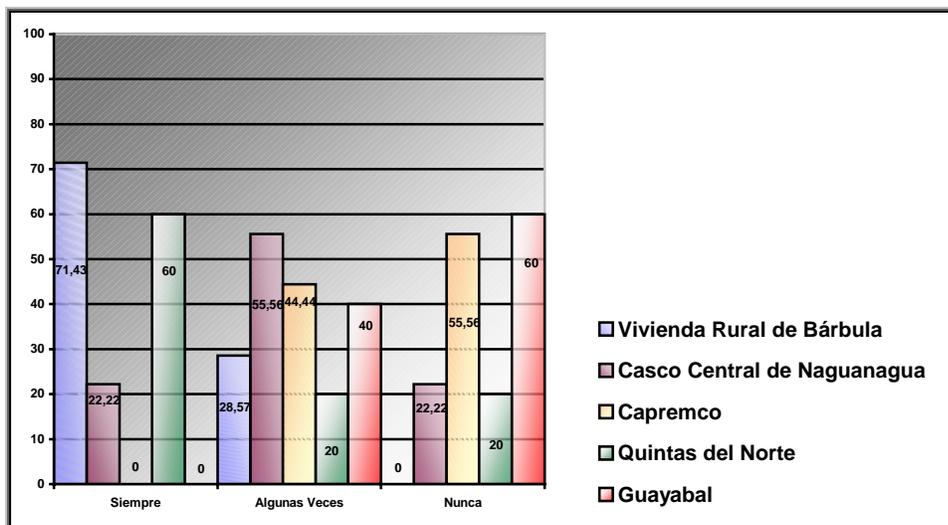


Gráfico 25: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 15

Fuente: Mejías, J. (2003)

La cogestión como Estrategia Gerencial, según la opinión que emitiese el 40% de la muestra estudiada, es empleada algunas veces por la Alcaldía del Municipio Naguanagua, ya que en oportunidades se involucran organismos de otros Municipios, para la toma de decisiones asertivas y rápidas.

Un 36% de la población encuestada manifestó que nunca se emplea la cogestión como herramienta para la solución de problemas en la comunidad; y solo un 24% considera que siempre se emplea la cooperación de otros Municipios para el desarrollo de planes estratégicos para la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

Cuadro 28. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 16.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	57,14	14,29	28,57
Casco Central de Naguanagua	11,11	22,22	66,67
Capremco	0,00	44,44	55,56
Quintas del Norte	20,00	40,00	40,00
Guayabal	0,00	100,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

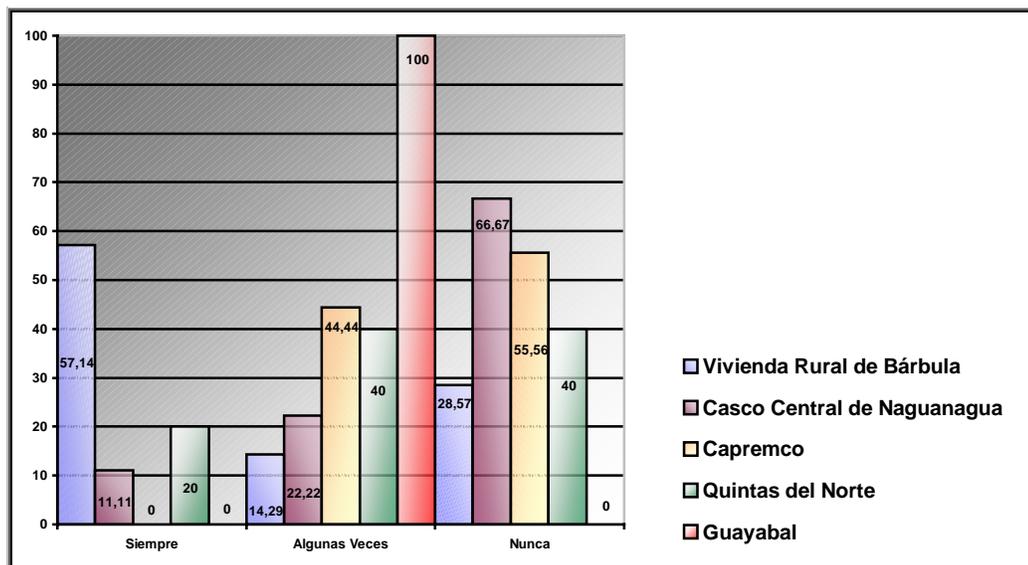


Gráfico 26: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 16

Fuente: Mejías, J. (2003)

Para una efectiva gestión es necesario que la comunidad tenga conocimiento de los aspectos vinculados con la visión y misión de los proyectos.

Partiendo de este principio gerencial, se pudo conocer, según el 44% de la muestra estudiada que algunas veces la comunidad tiene conocimiento preciso de la visión y misión de la gestión Municipal; un 40% opina que nunca han sido publicitadas por la Alcaldía del Municipio Naguanagua aspectos relacionados con la visión y misión de la gestión Municipal.

A pesar de los porcentajes presentados anteriormente, el 16% de la muestra estudiada considera que la comunidad siempre tiene información relacionada con la visión y misión de la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

Cuadro 29. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 17.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	57,14	28,57	14,29
Casco Central de Naguanagua	0,00	11,11	88,89
Capremco	33,33	22,22	44,44
Quintas del Norte	0,00	40,00	60,00
Guayabal	20,00	40,00	40,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

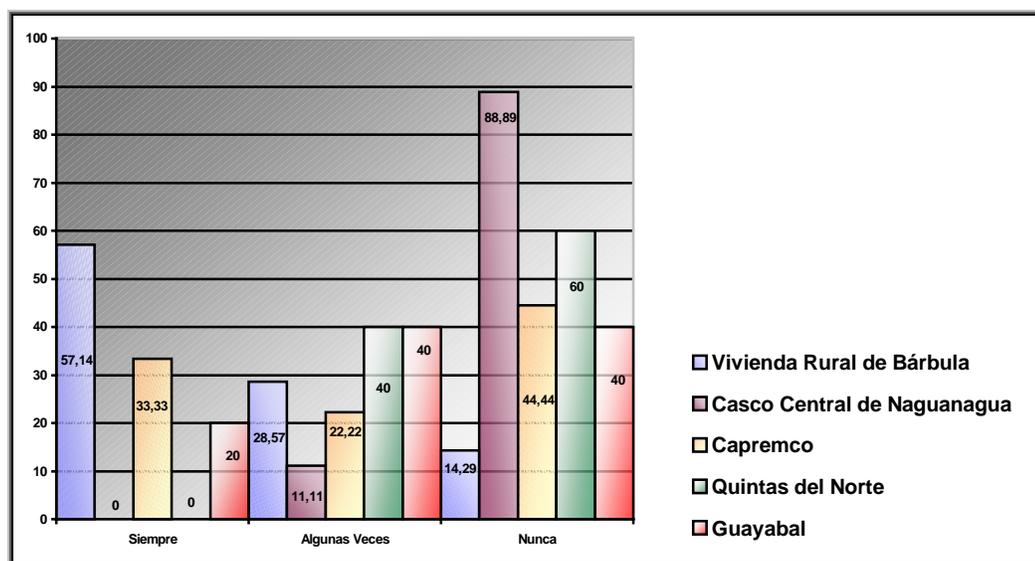


Gráfico 27: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 17

Fuente: Mejías, J. (2003)

La difusión del alcance de la misión y visión de la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua, posee opiniones compartidas entre los sujetos muestrales ya que un 52% considera que nunca se dan a conocer éstos alcances; un 32% considera que solo algunas veces se presentan a la comunidad; en tanto que un 16% de éstos respondió que siempre se ha publicitado el alcance de la misión y visión de la gestión que lleva a cabo la Alcaldía objeto de este estudio.

Cuadro 30. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 18.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	42,86	42,86	14,29
Casco Central de Naguanagua	0,00	0,00	100,00
Capremco	22,22	77,78	0,00
Quintas del Norte	20,00	0,00	80,00
Guayabal	0,00	100,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

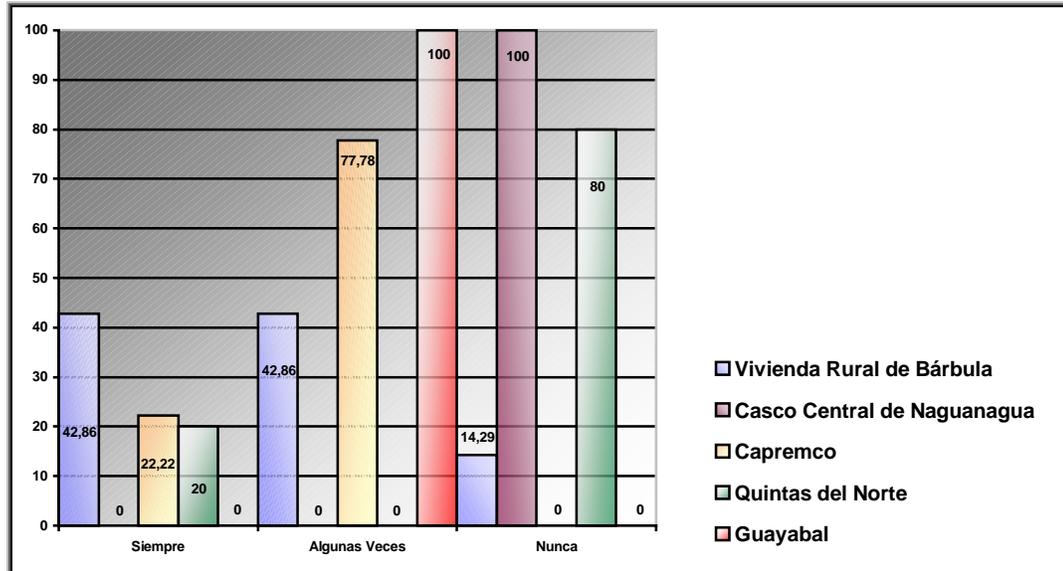


Gráfico 28: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 18

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 18 está referido a conocer si la comunidad tiene información relacionada con los proyectos estratégicos que la Alcaldía del Municipio Naguanagua para con la comunidad un 48% respondió que algunas veces se tiene conocimiento de los mismos. Sin embargo, un 40% manifestó que nunca se dan a conocer y un 12% considera que siempre se informa en relación a los proyectos estratégicos diseñados por la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

Cuadro 31. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 19.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	28,57	57,14	14,29
Casco Central de Naguanagua	0,00	33,33	66,67
Capremco	11,11	33,33	55,56
Quintas del Norte	0,00	80,00	20,00

Guayabal	0,00	100,00	0,00
----------	------	--------	------

Fuente: Mejías, J. (2003)

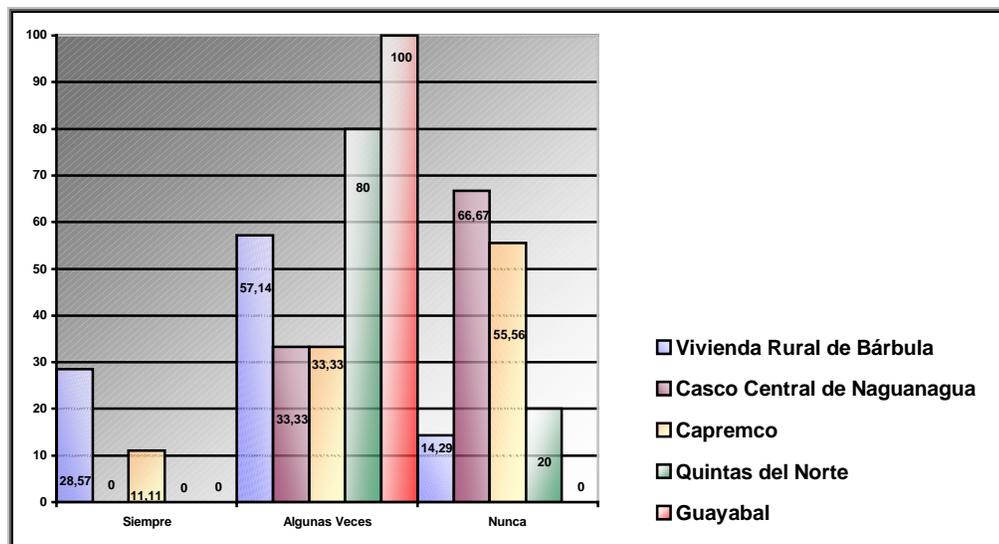


Gráfico 29: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 19

Fuente: Mejías, J. (2003)

El tener información relacionada con la efectividad de los proyectos estratégicos desarrollados por la Alcaldía del Municipio Naguanagua fue el objetivo de la formulación del ítem N° 19.

A esta pregunta un 64% de la muestra respondió que algunas veces han sido efectivos; en tanto que un 32% considera que nunca; frente a un 4% el cual respondió que siempre han sido efectivos a los fines de llevar a cabo una adecuada gestión municipal.

Cuadro 32. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 20.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	14,29	71,43	14,29
Casco Central de Naguanagua	11,11	22,22	66,67
Capremco	22,22	33,33	44,44

Quintas del Norte	20,00	40,00	40,00
Guayabal	0,00	100,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

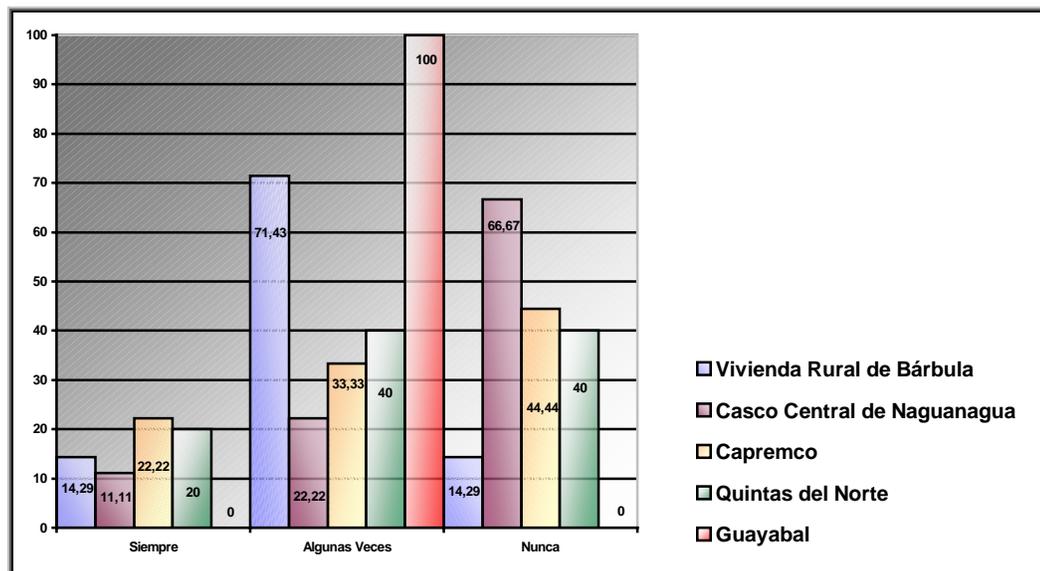


Gráfico 30: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 20

Fuente: Mejías, J. (2003)

El ítem N° 20 se presentó con la finalidad de conocer si la Alcaldía pronostica, de manera pertinente, los resultados de los proyectos estratégicos; a lo que un 56% de la muestra considera que algunas veces se lleva a cabo un estudio que permita predecir los resultados de los proyectos estratégicos de la Alcaldía.

En tanto que un 32% respondió que nunca se llevan a cabo estudios de proyectos que permitan prevenir situaciones que se pudieran presentar en el desarrollo del mismo; y un 12% manifestó que siempre se pronostica pertinentemente los resultados de los proyectos estratégicos de la Alcaldía de Naguanagua.

Cuadro 33. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 21.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS
--------------------	---------------------

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	0,00	57,14	42,86
Casco Central de Naguanagua	0,00	33,33	66,67
Capremco	11,11	33,33	55,56
Quintas del Norte	0,00	20,00	80,00
Guayabal	0,00	80,00	20,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

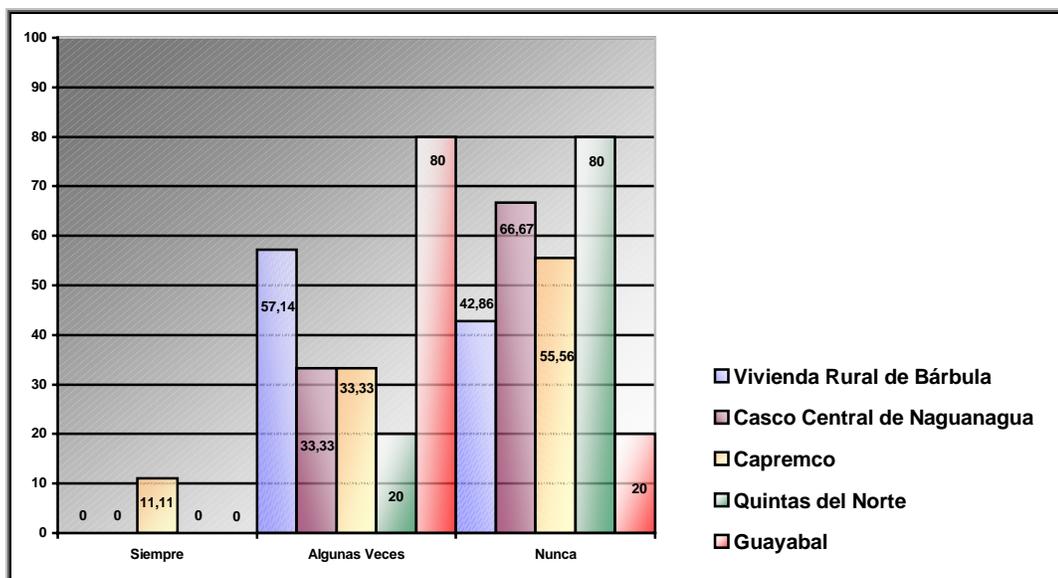


Gráfico 31: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 21

Fuente: Mejías, J. (2003)

El 60% de la muestra estudiada considera que los aportes, objetivos y metas de los planes Estratégicos nunca se adecuan a la situación real de la comunidad; no obstante, el 40% restante de la muestra estudiada manifiesta que algunas veces se adaptan a las situaciones de necesidad de la comunidad.

Cuadro 34. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 22.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS
-------------	--------------

	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	14,29	85,71	0,00
Casco Central de Naguanagua	11,11	33,33	55,56
Capremco	0,00	0,00	100,00
Quintas del Norte	0,00	100,00	0,00
Guayabal	0,00	60,00	40,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

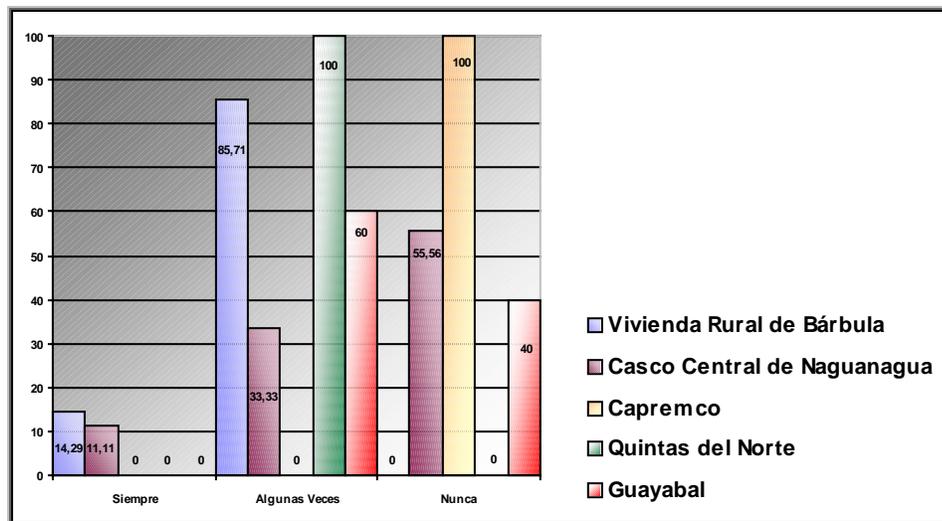


Gráfico 32: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 22

Fuente: Mejías, J. (2003)

Los objetivos planteados en un Proyecto estratégico deben ser alcanzados por la Alcaldía, con el propósito de dar soluciones reales y expeditas a las necesidades de la comunidad; a lo que el 60% de la muestra contestó que algunas veces son alcanzados.

A pesar de las respuestas anteriores, un 36% de la población estudiada, manifiesta que los objetivos que brindan soluciones a la comunidad nunca son alcanzados; frente a una gran diferencia porcentual representada por un 4%, el cual considera generalmente son

alcanzados éstos objetivos de planificación estratégica.

Cuadro 35. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 23.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	28,57	57,14	14,29
Casco Central de Naguanagua	11,11	55,56	33,33
Capremco	22,22	11,11	66,67
Quintas del Norte	40,00	60,00	0,00
Guayabal	100,00	0,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

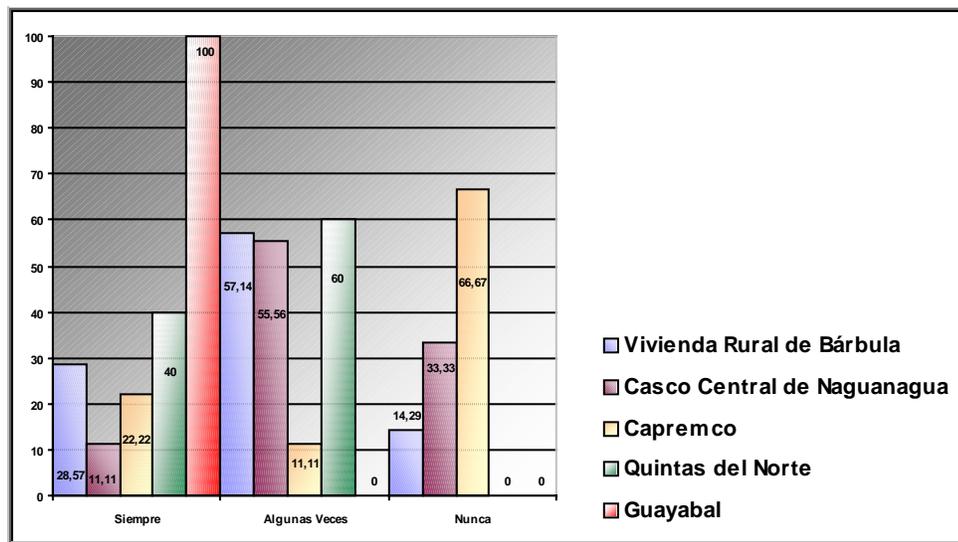


Gráfico 33: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 23

Fuente: Mejías, J. (2003)

Los mecanismos de autogestión comunitaria, según el 40% de la población encuestada, sólo algunas veces son empleados para dar solución a determinados problemas que se les presentan.

Sin embargo, un 36% manifestó que siempre aplican los principios de autogestión, a lo que un 20% respondió nunca haber llevado a cabo

actividades de autogestión en su comunidad.

Cuadro 36. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 24.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	14,29	71,43	14,29
Casco Central de Naguanagua	0,00	33,33	66,67
Capremco	0,00	33,33	66,67
Quintas del Norte	0,00	100,00	0,00
Guayabal	0,00	100,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

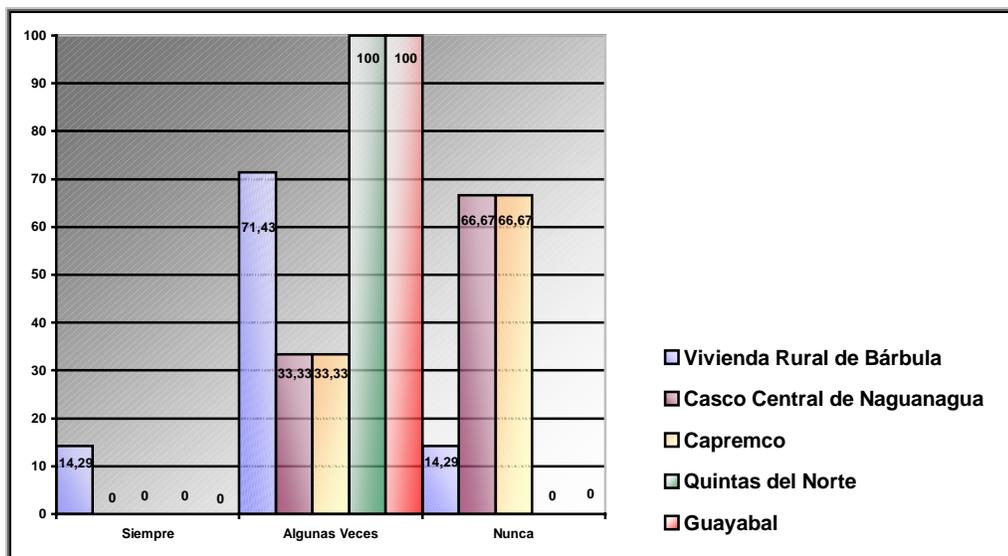


Gráfico 34: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 24

Fuente: Mejías, J. (2003)

En opinión de los sujetos muestrales a los que se les aplicó el instrumento, las estrategias trazadas por la Alcaldía para el desarrollo de los Proyectos Estratégicos, éstos para un 68% de la población estudiada, algunas veces han sido pertinentes estas estrategias; frente a un 32% restante, quienes respondieron que nunca han sido adecuadas

éstas estrategias.

Cuadro 37. Resultados porcentuales obtenidos del ítem N° 25.

COMUNIDADES	ALTERNATIVAS		
	Siempre	Algunas Veces	Nunca
Vivienda Rural de Bárbula	85,71	14,29	0,00
Casco Central de Naguanagua	0,00	11,11	88,89
Capremco	22,22	55,56	22,22
Quintas del Norte	0,00	20,00	80,00
Guayabal	40,00	60,00	0,00

Fuente: Mejías, J. (2003)

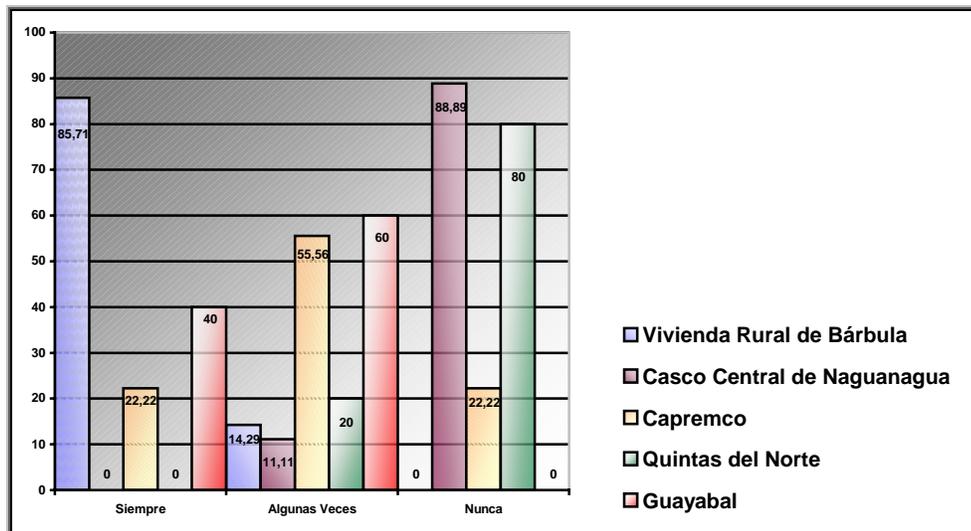


Gráfico 35: Representación gráfica de resultados porcentuales del ítem N° 25

Fuente: Mejías, J. (2003)

Los resultados relacionados con el proceso de desarrollo de la comunidad requieren ser transmitidos a los habitantes de la misma; por lo que se consideró pertinente determinar el conocimiento que la comunidad posee con relación a las resultas de éstos planes a lo que un 36% manifestó que algunas veces reciben información al respecto; a

pesar de ello, un porcentaje igual, considera que nunca se les informa; en tanto que un 28% manifiesta tener tales conocimientos.

4.4. Diseño de estrategias gerenciales que permitan la integración comunitaria del Municipio Naguanagua en la gestión administrativa de la Alcaldía

El proceso de descentralización, después de 14 años de iniciado en Venezuela, en ausencia de una evaluación de dónde se encuentra y qué se ha logrado, tanto en términos políticos, sociales, económicos y de reales mejoras en la participación de la comunidad en las actividades que tiendan a la solución directa de sus problemas; sin embargo, hay lugar para el optimismo. Los obstáculos cambian de naturaleza con el avance del proceso que luce irreversible y las limitaciones, afortunadamente, se hacen cada vez más claras.

El análisis cuidadoso de las motivaciones para acrecentar el proceso de participación de la comunidad en las gestiones de la Alcaldía, más allá de la aceptada motivación política, que no tiene por qué establecer compartimientos, están con las soluciones organizacionales y técnicas de la descentralización, lo que permite considerar la viabilidad de la creación de estrategias que permitan integrar a los habitantes del Municipio a cooperar de manera activa en las gestiones que requiera el poder local para mejorar en los asuntos relacionados con la solución de los problemas de cada una de las comunidades, con lo cual redundará en la promoción de un Municipio más eficiente y competitivo.

Es necesario considerar que tanto el pasado como el presente estado de las cosas tienen su racionalidad: las cosas están como están porque a alguien favorecen y un cambio tan profundo como el planteado en la definición de la participación comunitaria, necesariamente requiere de una voluntad política comprometida con el cambio, así como de instrumentos organizacionales y técnicos eficientes. Desde el punto de vista de la política que se desea desarrollar se puede evidenciar que en el Municipio

Naguanagua no se avanzará, por los momentos, hacia una participación efectiva, en la cual la sociedad civil se caracterice por ser un gran capital social.

Con relación a éste caso, se requiere de un gerente que posea visión referida a lo que realmente es la planificación estratégica para su Municipio, donde se tome conciencia que ésta, la planificación, es realmente crear el futuro. Es necesario tomar en consideración el primer paso de la planeación, el cual consiste en asegurarse de que existe un compromiso organizacional ante el proceso, que los participantes claves de la organización, deben considerar importante el proceso de planeación y están dispuestos a invertir tiempo y esfuerzo en él de una manera que sea visible para el resto de la comunidad. Tal compromiso debe ser asumido, fundamentalmente por el Alcalde, que en términos de Planificación Estratégica Aplicada es conocido como el CEO (Chief Executive Officer); es decir el Director Ejecutivo.

En lo que respecta a la forma de llevar a cabo la planificación estratégica aplicada, se considera el modelo propuesto por Goodstein y otros (1998), el cual es sumamente útil para entidades gubernamentales y organizaciones sin ánimo de lucro. El modelo propuesto se enfatiza en la toma de decisiones dirigidas por los valores, y su fuente de concentración en el proceso creativo de prever el futuro organizacional ideal.

El modelo implica nueve (9) fases secuenciales, dos de las cuales (auditoria del desempeño y análisis de brechas) son dos aspectos diferenciados de una sola fase; incluye, además dos funciones continuas (monitoreo del entorno y consideraciones para su aplicación), involucradas en cada una de las fases consecutivas. El modelo de planeación estratégica aplicada establece tres (3) de esas fases (búsqueda de valores, diseño de la estrategia, e integración de los planes de acción). En los pasos secuenciales, después del análisis de brechas, existe una elección.

Si se pueden resolver con facilidad las diferencias que se identifiquen

en el análisis de las brechas entre el modelo de la estrategia del negocio y la auditoría del desempeño, el proceso se puede desplazar a la fase de integración de los planes de acción. Si este no es el caso, se debe reconsiderar la fase de diseño de la estrategia de negocios. Una visión general del modelo y su secuencia se puede observar en la figura 1, que se presenta a continuación.

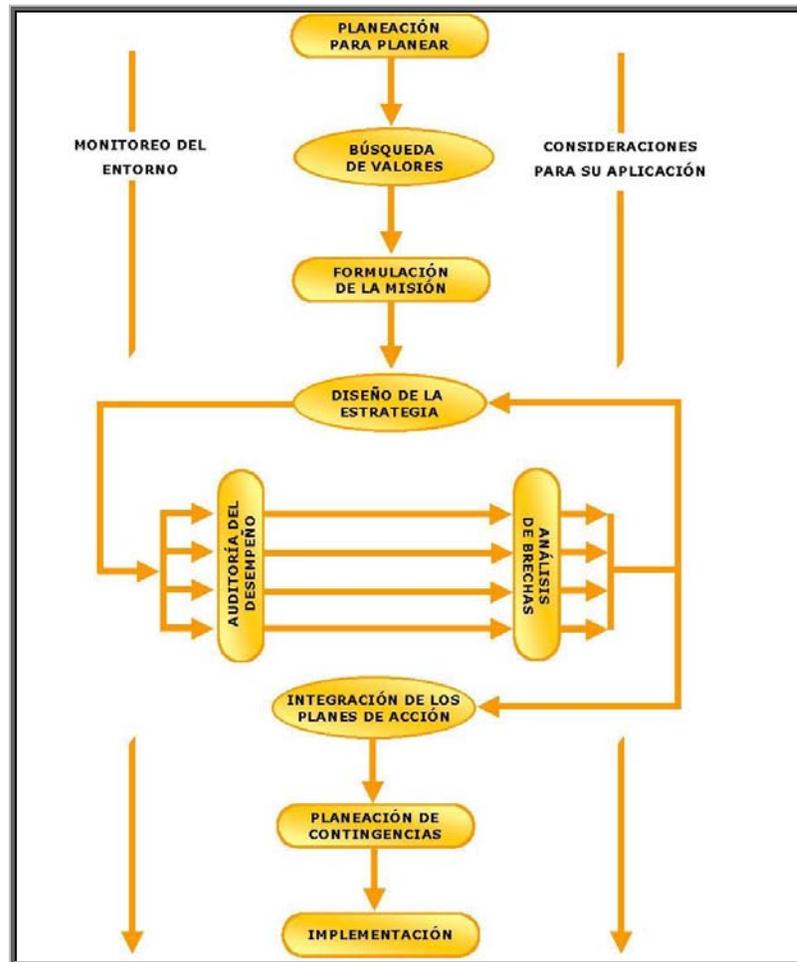


Figura 1: Modelo de planificación estratégica aplicada propuesto por Goodstein y otros (1998)

Fuente: Goodstein y otros (1998). Planeación Estratégica Aplicada. Mc Graw Hill Latinoamericana. P. 12.

El diseño de estrategias gerenciales aplicables al Municipio Naguanagua se fundamenta en un Modelo Gerencial Conjunta, (Alcaldía – Comunidades) el cual sustenta su funcionamiento a modo de asesores y de control de la gestión municipal, a través del Consejo de Organización Vecinal (C.O.V); quien a su vez es un ente participativo y planificador, de manera conjunta con funcionarios de las diversas direcciones que conforman la gestión administrativa de la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

PROYECTO PARA LA CREACIÓN DEL CONSEJO DE ORGANIZACIÓN VECINAL

Herramientas para la participación de la comunidad en la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua

Autor: José Manuel Mejías Valencia

1. Proyecto

Fomento de la participación de la comunidad en el Consejo de Organización Vecinal, a fin de fortalecer el proceso de descentralización de la administración municipal e instalación del proyecto “Presupuesto Participativo”.

2. Presentación

El presente resumen es la base para la discusión de un Modelo de Apoyo y Asesoría en la instalación del tema Presupuesto Participativo de un trabajo coordinado con la Alcaldía del Municipio Naguanagua y las diversas Asociaciones de Vecinos del Municipio Naguanagua.

Sólo se han tenido en cuenta los términos de referencia sobre los cuales se han venido trabajando en forma conjunta, así como las estrategias que tienen que ver con las acciones reales que se pueden

desarrollar, en base a los recursos existentes y a las posibles fuentes de apoyo.

El Proyecto es el resultado de la reelaboración discutida de estos términos y de las estrategias, que han sido esbozadas en esta síntesis.

Fundamentación

Al igual del resto de países de la región las reformas estructurales, han traído consigo nuevas formas de relación entre la comunidad y el Estado, este proceso de reformas ha incidido a nivel local, y en algunos casos ha servido para que la participación de la sociedad civil sea mas tangible.

La participación comunitaria a nivel de los Municipios ha ido creciendo, a nivel local se expresan demandas concretas que tiene que ver con la cotidianidad de la gente, esto hace muy dinámico los procesos de descentralización.

El proyecto presentado se fundamenta en un Modelo Gerencial de gestión conjunta con la comunidad a través del Consejo de Organización Vecinal (C.O.V), que sustenta su funcionamiento a modo de asesores y de control de la gestión.

El C.O.V., se presenta no como ente de consulta del ejecutivo municipal; sino como ente participativo y planificador, conjuntamente con funcionarios del área las inversiones, que la Alcaldía del Municipio Naguanagua llevará a cabo en cada una de sus comunidades. Esto se debe a que la descentralización se ha instalado en un nivel inicial en donde sólo han participado organizaciones y líderes afines a un sector político.

El C.O.V. a pesar de su afianzamiento como actores sociales en el Municipio, podría presentar debilidades. La falta de capacitación en planificación social y económica, la desinformación sobre políticas públicas y de normas jurídicas que regulan el funcionamiento de las entidades comunitarias, son algunas de ellas.

Asimismo, fortalecer su capacidad de gestión frente al poder local y saber encausar la demanda comunitaria de la que son interlocutores, en el diálogo y consenso frente a los recursos reales existentes en el Municipio es una necesidad vital para el crecimiento de este proceso, y de esta manera evitar el desgaste, la sola existencia de esta organización (C.O.V.) tenga como única razón ser la demanda hacia el Municipio.

Por lo tanto este proyecto intenta fortalecer a los vecinos, como actores sociales en pro de un desarrollo local, proponiendo una sensibilización, información e instalación del Proyecto, presupuesto participativo, como forma de mejorar el nivel de participación en una gestión asociada: Municipio - Comunidad.

3. Objetivos

➤ Instalar y fomentar la descentralización de la gestión municipal a través del Consejo de Organización Vecinal, como forma de sensibilización de la opinión pública local, referida a la importancia de la participación comunitaria en el diseño de un Presupuesto Municipal desde la propia comunidad.

➤ Incorporar la capacidad en planificación social y económica, a través de una metodología participativa.

➤ Asesorar al personal de las comunidades sobre planificación participativa a fin de generar multiplicadores.

4. Actividades

➤ Tres (3) talleres anuales de información y sensibilización sobre presupuesto participativo.

➤ Cuatro (4) jornadas de intercambios de experiencias entre las comunidades que integran el C.O.V.

➤ Un (1) taller mensual (por comunidades) sobre planificación de recursos y diseño un de Plan Comunitario.

➤ Documentación sistematización y difusión de la experiencia.

- Jornadas de capacitación al grupo de coordinadores.
- Asesoramiento.
- Un seminario sobre descentralización municipal y presupuesto participativo.
- Gestionar recursos a nivel municipal, estatal y nacional para garantizar la sustentabilidad.

5. Metodología

La metodología de trabajo de los talleres se define como participativa y que consiste en tres etapas metodológicas.

- Identificación y jerarquización de las problemáticas vecinales
- Priorización y selección de problemas.
- Alternativas, elección de objetivos y planificación.

Para este proceso se propone la utilización de la Metodología de Planificación por Identificación de Problemas (PIP), la cual consiste en la ubicación de problemas de la comunidad y el planteamiento de objetivos a los fines de monitorear el impacto mediante la participación de los miembros que la integran.

En la primera fase se opta por la metodología FODA o DOFA, así como también de técnicas audiovisuales de diagnóstico participativo.

En la segunda fase, técnicas de juegos de roles, formulación de escenarios “Taller del Futuro” y planificación desde la educación popular para la construcción conjunta de indicadores de logros y métodos de evaluación.

Conformación de un comité gestión (equipo de 5 máximo) del Proyecto que represente a los miembros de la comunidad y la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

6. Presupuesto

RECURSOS		Cantida d	Precio Unitario	Total
Humanos	Departamento de Acción Vecinal de la Alcaldía del Municipio Naguanagua			
	Equipo Audiovisual			
Materiales	Papelería	1	1.604.000,°	1.604.000, °
	Refrigerio	672	5.500,°°	3.696.000, °°
	Sonido	17	158.823, ⁵²	2.700.000, °°
			TOTAL	8.000.000,° °

Costo de gestión administrativa y organizativa: Tres (3) técnicos medio tiempo contratados por el Municipio.

7. Costo de gestión administrativa y organizativa

Tres (3) técnicos medio tiempo contratados por la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

8. Duración del Proyecto

Dieciocho meses (un año y medio)

9. Entidad Responsable

Consejo de Organización Vecinal (C.O.V.)

10. Estrategias del Proyecto

Problemas a enfrentar	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Falta de información sobre presupuesto participativo ➤ Falta de planificación en el grupo de coordinadores ➤ Demanda permanente sin tener en cuenta los recursos existentes. <p>Centralización</p>
Acciones posibles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Capacitación ➤ Capacitación a coordinadores ➤ Encuentros de planificación conjunta por comunidad
Puntos de articulación	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Reuniones en los C.O.V. entre comunidades ➤ Asesoramiento ➤ Talleres de diseño de Plan comunal participativo

11. Organigrama del Consejo de Organización Vecinal



12. Evaluación y monitoreo del proyecto

Se realizarán tres cortes evaluativos. Por tratarse de un modelo basado en el desarrollo de un sistema de planificación monitoreo y evaluación (P.M.E), en forma cíclica y permanente, la evaluación es el eje principal del mismo proceso de capacitación.

Asimismo se prevé diseñar indicadores de logros pedagógicos y de participación de actores en conjunto con el Municipio.

13. Misión del C.O.V.

El Consejo de Organización Vecinal tiene como misión la promoción de la organización social de las organizaciones de base vecinales carentes del sentido de agrupación especialmente las zonas populares del Municipio Naguanagua. Es decir el desarrollo, organización y promoción social de su comunidad.

Esta propuesta no es otra cosa que el retomar de la memoria del pueblo, la cultura de organización de todos los sectores para conservar intactos los valores de solidaridad y libertad, que son los ejes de todo trabajo de promoción y desarrollo de la comunidad.

14. Fines y Objetivos de la Organización

➤ Recrear los vínculos solidarios que dan origen a la cultura popular en el ámbito de la economía, la participación ciudadana y la promoción de los valores fundamentales de la dignidad humana.

➤ Acompañar y fortalecer la organización comunitaria como forma de participar con equidad y justicia en el desarrollo de la sociedad.

➤ Fomentar el empleo y la organización económica de los vecinos

➤ Fortalecer las organizaciones sociales de base como actores protagónicos del desarrollo local.

➤ Generar espacios de capacitación y educación popular en pro de un desarrollo sustentable, en proyectos, grupos e iniciativas comunitarias de autogestión para el crecimiento de la comunidad organizada.

15. Desarrollo de los Fines y Objetivos de la Organización

Atención a la Mujer

➤ Programa contra la violencia doméstica (Centro de Atención a la Mujer Maltratada)

➤ Proyecto de Capacitación: Desarrollo personal y Autoestima

➤ Proyecto de Capacitación Laboral

Atención a Niños y Adolescentes

➤ Programa de vacunación

➤ Programas de salud (pediatría, odontología, nutrición)

➤ Brigadas de Atención a niños de la calle

Fortalecimiento Institucional

➤ Programa de capacitación a distancia a organizaciones comunitarias, en coordinación con la Dirección de Desarrollo Social de la Alcaldía del Municipio Naguanagua.

➤ Asesoría legal y contable a Organizaciones Comunitarias

➤ Colaboración con instituciones y asociaciones diversas

➤ Capacitación de formadores. Proyecto de transferencia hacia La comunidad

➤ Programa de liderazgo Comunitario para Bibliotecas Populares

Plan de Empleo

➤ Fondo para la obtención de microcréditos

➤ Capacitación laboral

Gestión Local

➤ Elaboración de nuevos proyectos

➤ Talleres de capacitación a Organizaciones comunitarias sobre gestión asociada (cogestión)

➤ Planificación participativa

➤ Asesoría a Asociaciones de Vecinos y Juntas Parroquiales

➤ Formación y capacitación de agentes técnicos para la promoción social

16. Justificación

Las acciones del Consejo de Organización Vecinal (C.O.V.) en las zonas en las que se concentra el mayor índice de pobreza del Municipio, han determinado dos líneas de acción que surgirán del trabajo cotidiano a través de los diferentes proyectos a realizar, que serán los siguientes:

➤ La organización comunitaria, el fortalecimiento institucional de organizaciones de base a fin de posicionarse frente al Municipio, reclamar, gestionar y asociarse en la gestión de gobierno.

El Municipio Naguanagua, a través del C.O.V., abrirá la participación a las instituciones intermedias que se volcarán masivamente a participar de la gestión asociada con el Municipio. Por su parte, la mayoría de las organizaciones que participarán en el C.O.V. (todas las Asociaciones de Vecinos), siendo también las más activas en el desarrollo comunitario por estar particularmente motivadas en orden a cubrir sus necesidades básicas insatisfechas.

A su vez son las más carentes de infraestructura; ya que algunas suelen carecer de lugares de reunión, de locales apropiados para las actividades y por tanto, son las más desprovistas para la instalación de programas oficiales. Asimismo, en algunos casos, carecen del soporte legal y contable, lo que las hace más débiles ante la solicitud de requisitos mínimos para ser beneficiarias de fondos municipales.

Lo mismo ocurre con la formación de sus dirigentes y líderes: la discontinuidad en las reuniones, el manejo de los conflictos grupales, y la falta de tiempo ante las necesidades personales, hacen que sus dirigentes carezcan de las mismas posibilidades de formación y gestión eficaz que las organizaciones ya consolidadas del centro urbano del Municipio.

La falta de capacitación y medios también imposibilitan totalmente un manejo eficaz y eficiente de la comunicación hacia dentro de la institución y hacia fuera.

La falta de acceso a información sobre programas, planes y proyectos municipales, o incluso de trámites y gestiones que mejorarían la gestión, multiplica los esfuerzos de los líderes y de la comunidad en lograr

resultados desde lo autogestivo, con el riesgo de ser presa del clientelismo político propio.

Ante esta situación, las organizaciones, muchas veces quedan vacías y solo son la figura de un líder, que reúne a la comunidad ante el requerimiento político o ante la necesidad de conseguir fondos para el sostenimiento institucional. Aun así la comunidad sigue teniendo como referencia su pertenencia a tal o cual club o asociación y participa de estas actividades puntuales sin involucrarse en liderar un proceso organizativo ni encarar una actividad grupal a largo plazo.

En este marco, el C.O.V., se basará en la implementación del Programa de Capacitación a Distancia en gestión organizacional, el cual dependerá de la Dirección de Desarrollo Social de la Alcaldía del Municipio Naguanagua, el cual está previsto para organizaciones con un mínimo de consolidación institucional y que se encuentra en el programa, el cual ofrece capacitación a las Asociaciones de Vecinos de todo el Municipio.

Por otra parte, el C.O.V., es un espacio de participación real que puede ser institucionalizado legalmente, a través de una Ordenanza Municipal, buscando la alta participación de las organizaciones vecinales, motivándolas a intervenir en programas que apoyen y fortalezcan a estos actores frente al gobierno local, cualquiera sea su gestión de turno.

El C.O.V., por estar enmarcado en una propuesta de modelo para la descentralización y democratización del gobierno local tiene un impacto que va mucho mas allá del fortalecimiento institucional de cada organización vecinal.

También permite incidir y fortalecer las áreas del Municipio que promuevan dicho proyecto, que en un Municipio tan poblado como Naguanagua, también estos actores, son débiles frente al modelo burocrático centralizador tradicional

Es aquí donde se abre la otra línea de acción en la que este proyecto busca apoyarse e intervenir en favor de los sectores con los que el C.O.V. trabajará para una mejor gestión local.

➤ La gestión local, es decir, el trabajo conjunto con el Municipio, la asesoría, la colaboración a funcionarios que se generará a partir de la relación que se establezca por medio del C.O.V., generará un intercambio y articulación de espacios para la capacitación.

El Municipio Naguanagua ante el desmesurado crecimiento poblacional de los últimos años, lo que ha generado una gran demanda de servicios públicos básicos, así como de asistencia básica a las madres y niños ante casos de deficiente alimentación, y la carencia de programas de empleo, son una muestra de la imposibilidad de cumplir con el rol municipal de contención de solicitudes y administración eficaz. A esto se suma el problema que tienen algunas comunidades al no poder pagar los servicios públicos; por no tener el dinero o por carecer de un título de propiedad sobre las tierras en las cuales tienen construidas sus viviendas.

En este orden, el C.O.V., pretende desarrollar actividades puntuales con la gestión municipal a partir de solicitudes concretas en las comunidades con menores recursos, lo cual se profundizaría la generación, de forma casi espontánea, de espacios de asesoramiento y de consulta.

Con este órgano se intenta ahondar estos espacios a fin de incidir en las políticas públicas locales, especialmente, en aquellas que se refieren a cubrir las demandas y necesidades de la población de ahí a impulsar la descentralización de las acciones del gobierno local, y a la gestión asociada (cogestión).

Paralelamente, el C.O.V. pondrá especial cuidado en investigar y determinar acciones que ayuden a la generación de empleo y al mejoramiento del ingreso de estas mismas comunidades.

El proyecto de descentralización y participación ciudadana, aún no ha sido totalmente encarado por la actual gestión; y el mismo debe ser fortalecido. Debe estar impulsado desde una de las áreas del Municipio y también hacia dentro de la misma administración municipal, la cual debe “convencer” y aunar esfuerzos en pro de una gestión asociada con la comunidad a través del C.O.V., dada la tradición centralista de las

ejecutorias de los actos de gobierno.

17. Objetivos

Objetivo General

Mejorar los resultados e impacto de la ejecución de acciones a nivel local a partir de la articulación de las organizaciones comunitarias entre sí, y con el gobierno municipal, potenciando acciones conjuntas con éste y fortaleciendo las organizaciones como actores en el desarrollo local del Municipio Naguanagua.

Objetivos Específicos

Fortalecer las organizaciones comunitarias mediante la capacitación y la gestión conjunta participativa facilitando el acceso a las necesidades jerarquizadas.

Fortalecer la gestión de los actores a nivel de políticas públicas; incidir en las políticas públicas locales mediante la articulación consensuada y la planificación participativa priorizando las áreas relacionadas al empleo y la atención a poblaciones de bajos recursos.

Sensibilizar a nivel de la opinión pública local, sobre la necesidad de la planificación participativa de la inversión como una forma de control y cogestión con el gobierno municipal a fin de lograr un posicionamiento positivo de los actores principales en la determinación participativa de políticas públicas.

18. Metas

Fortalecimiento de las organizaciones comunitarias

Al término del proyecto se habrá logrado incorporar capacidades de:

- Gestión institucional comunitaria
- Planificación estratégica
- Asesoría legal y contable
- Comunicación institucional en 84 organizaciones vecinales.

Al término del cuarto semestre del proyecto se habrá logrado fortalecer institucionalmente a 20 grupos informales, a modo de organizaciones de base de funcionamiento estable del Municipio.

Al comienzo del segundo semestre del proyecto se habrá elaborado una serie sistematizada de material didáctico en gestión comunitaria que posibilitará su reproducción y extensión a todo el Municipio, al final del proyecto.

Al término del proyecto se habrá incorporado un banco de datos actualizado con recursos, programas e iniciativas oficiales y privadas para que las organizaciones de base tengan un acceso directo y potencien su relación con el Municipio y otros actores.

Fortalecimiento de la gestión de los actores a nivel de políticas públicas

Durante el proyecto se habrá logrado institucionalizar al menos 5 espacios de discusión y planificación participativa habiendo incorporado a organizaciones de los sectores más necesitados del Municipio.

Al término del proyecto se habrá logrado instalar el tema del presupuesto participativo y la gestión asociada con los actores principales con incidencia municipal.

Al término del cuarto semestre del proyecto se habrá presentado en forma consensuada una propuesta de mayor grado de institucionalización de los C.O.V. como participación en el gobierno local de las organizaciones de base.

Al término del primer semestre del proyecto se habrá logrado investigar y consensuar acciones priorizadas a partir de un estudio sobre el mercado laboral local y las posibilidades de inserción laboral de los habitantes del Municipio.

Se habrá logrado incidir en políticas públicas-municipales de empleo en los sectores más necesitados.

Se habrá podido implementar acciones conjuntas capacitación y reorientación laboral de los beneficiarios de los programas públicos de empleo.

19. Indicadores

Los indicadores de logros o resultados previstos en la presente

planificación y elaborados a partir del diagnóstico que se describe en la justificación, se dividen en las dos líneas de acción del proyecto:

Fortalecimiento de las Organizaciones Comunitarias

- Claridad y diferenciación de la misión y las actividades
- Desarrollo positivo de liderazgos.
- Gestión administrativa y financiera en procuración de fondos
- Asesoría jurídica y contable.
- Mayor participación de instituciones en espacios de gestión asociada.

- Mejoramiento de la infraestructura comunitaria.
- Manual y video en gestión comunitaria para grupos informales.
- Mayor articulación, interacción y comunicación entre las organizaciones beneficiarias.

Participación e incidencia en las políticas públicas locales

- Instalación y reconocimiento del Municipio y la universidad en las mesas de planificación participativa.
- Difusión periodística en medios locales, reconocimiento del tema a nivel de funcionarios y direcciones municipales.
- Documentos de trabajo y propuesta elevada para su sanción en Cámara.
- Investigación y documentación sistematizada de conclusiones consensuadas.
- Medidas de gestión del gobierno local e iniciativas propias de los C.O.V.
- Acciones conjuntas con el Municipio.

Fuente de verificación de indicadores

- Registro de la Dirección de Relaciones Institucionales del Municipio Naguanagua.
- Dirección de Promoción de la Comunidad del Municipio Naguanagua.
- Dirección de Coordinación General y Planificación del

Municipio Naguanagua.

- Comisión de Coordinación y Proyectos de la Cámara Municipal.
- Actas de reuniones de Mesas de Planificación Participativa.
- Actas de reuniones del C.O.V.
- Informe de las Direcciones Municipales.

20. Desarrollo de Actividades

El desarrollo de las actividades es una descripción pormenorizada de las diferentes acciones a realizar. En algunos casos, el C.O.V., será ejecutor directo y en otras, facilitador y movilizador de acciones y recursos. Todas apuntan a una estrategia de atención a los sectores de pobreza estructural desde un trabajo de base de fuerte inserción y una acción directa hacia las políticas públicas locales en la misma temática.

Se ha estructurado esta descripción a partir de tres variables que son el fundamento de la factibilidad y la planificación ante los resultados esperados:

- Los antecedentes, actividades que se realizarán total o parcialmente con recursos propios, del Municipio o de terceros, articulados para ser ejecutados como experiencia piloto.
- El grupo meta y/o la población beneficiaria directa y las Acciones propiamente dichas.
- Actividades con relación al fortalecimiento de las organizaciones comunitarias.

ANEXOS

ANEXO A

INSTRUMENTOS

Estimado Gerente, a continuación se le presenta un conjunto de preguntas que pretenden recoger los datos del Trabajo de Grado, titulado: **PROPUESTA ESTRATÉGICA GERENCIAL PARA UNA EFECTIVA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO**; el mismo tiene como

finalidad conocer su opinión en relación al contenido de cada una de las interrogantes que lo conforman.

Agradeciendo la colaboración prestada, se despide atentamente.

José Manuel Mejías Valencia

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
¿En su Dirección se planifica tomando en consideración los siguientes aspectos:			
1 Coherencia			
2 Unificación			
3 Integración			
¿Considera Ud., que en su Dirección, las estrategias se planifican buscando establecer propósitos concretos como:			
4 Objetivos a largo plazo			
5 Planes de Acción			
6 Asignación de recursos			
¿A lo largo del proceso de planeación, en su Dirección se toman en cuenta los siguientes principios de Planificación Estratégica:			
7 Sentido claro de la dirección			
8 Enunciado de la misión			
9 Claridad del alcance			
10 Objetivos Específicos			
11 ¿En su Dirección se conoce el entorno externo hacia donde deben ser encauzados los planes estratégicos?			
12 ¿Conoce su Dirección los medios que permitan el logro de sus metas?			
13 ¿La planificación realizada en su Dirección permite la participación de la comunidad?			
14 ¿Su Dirección consulta con la comunidad los planes de ejecución elaborados?			
15 ¿Los objetivos de la planificación de su Dirección están orientados a satisfacer necesidades de la comunidad?			
16 ¿Conoce su Dirección las prioridades de cada comunidad?			
17 ¿Los planes diseñados por su Dirección permiten el manejo de contingencias para su aplicación?			

Estimado vecino, a continuación se le presenta un conjunto de preguntas que pretenden recoger los datos del Trabajo de Grado, titulado: **PROPUESTA**

ESTRATÉGICA GERENCIAL PARA UNA EFECTIVA PARTICIPACIÓN COMUNITARIA EN LA GESTIÓN MUNICIPAL DE LA ALCALDÍA DEL MUNICIPIO NAGUANAGUA DEL ESTADO CARABOBO; el mismo tiene como finalidad conocer su opinión en relación al contenido de cada una de las interrogantes que lo conforman.

Agradeciendo la colaboración prestada, se despide atentamente.

José Manuel Mejías Valencia

	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA
1 ¿Participa usted en la elección a los Cargos Públicos de su Municipio; como Alcaldes, Concejales y Miembros de Juntas Parroquiales?			
2 ¿Le invita la Alcaldía de su Municipio a participar en consultas populares para tomar decisiones importantes?			
3 ¿Considera usted que los medios de participación ciudadana (Asamblea de ciudadanos, Referéndum, Cabildos Abiertos) son una estrategia de participación efectiva para buscar soluciones a situaciones dentro de la comunidad?			
4 ¿Participa usted por iniciativa propia en la gestión Gubernamental que desarrolla la Alcaldía de Naguanagua en pro de dar soluciones pertinentes a los problemas de la Comunidad?			
5 ¿Fomenta la Alcaldía su participación voluntaria al tomar en cuenta sus sugerencias para el beneficio de la comunidad?			
6 ¿Tiene interés en participar en la gestión Gubernamental de la Alcaldía?			
7 ¿La participación de los habitantes de la comunidad se da por intervención de Agentes externos como Asociaciones, Dirigentes Vecinales o Funcionarios Municipales?			
8 ¿Designa la Alcaldía atribuciones para los habitantes de la comunidad como estrategia de participación?			
9 ¿Obliga la Alcaldía a los habitantes a participar en la toma de decisiones de la comunidad?			
10 ¿Tiene conocimiento de la intervención de otros Organismos Gubernamentales u Organizaciones No Gubernamentales en el fomento de la participación de los habitantes?			
	SIEMPRE	ALGUNAS VECES	NUNCA

11 ¿Participan en la gestión de la Alcaldía la Cámara de Comercio del Municipio para colaborar en la solución de los problemas locales?		
12 ¿Observa usted la participación contumaz de representantes religiosos en las gestiones de la Alcaldía?		
13 ¿Existe representación deportiva del Municipio en la gestión de la Alcaldía?		
14 ¿La gestión Municipal (Alcaldía) utiliza estrategias de autogestión para solucionar situaciones inmediatas?		
15 ¿En su comunidad se autogestionan para buscar y dar solución a los problemas que se presentan de forma cotidiana?		
16 ¿Involucra a organismos de otros Municipios la Alcaldía para buscar a través de la cogestión de esfuerzos en la toma de decisiones asertivas y rápidas?		
17 ¿Se tiene conocimiento preciso de la visión y la misión de la gestión Municipal?		
18 ¿Ha difundido la Alcaldía el alcance de la misión y la visión de su gestión?		
19 ¿Conoce usted los proyectos estratégicos que la Alcaldía tiene para su comunidad?		
20 ¿Han sido efectivos los proyectos estratégicos que la Alcaldía ha desarrollado para una adecuada gestión Municipal?		
21 ¿Pronostica pertinentemente los resultados de los proyectos estratégicos la Alcaldía?		
22 ¿Se ajustan los aportes, los objetivos y metas de los Planes Estratégicos a la situación real de la comunidad?		
23 ¿Son alcanzados generalmente estos objetivos dando soluciones reales y rápidas a los problemas de la comunidad?		
24 ¿Han sido pertinentes las estrategias trazadas por la Alcaldía para desarrollar los Proyectos Estratégicos?		
25 ¿Se le informa a los habitantes de la comunidad los resultados parciales en el proceso de desarrollo de los planes?		

ANEXO B

COEFICIENTE DE CONFIABILIDAD PARA EL CUESTIONARIO

**APLICADO A LA MUESTRA POR MEDIO DEL ALPHA DE
CROMBACH**

Item	Sujetos								ΣX	Media	S ²	S
	1	2	3	4	5	6	7	8				
1	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0
2	1	0	1	1	0	1	0	1	5	0.625	0.268	0.518
3	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0
4	1	0	1	1	1	1	0	1	6	0.433	0.214	0.463
5	0	0	0	0	1	1	0	1	3	0.375	0.267	0.517
6	1	0	1	1	1	1	1	1	7	0.875	0.125	0.354
7	1	1	1	1	1	1	1	1	8	1	0	0
8	1	0	0	0	1	1	0	0	3	0.375	0.267	0.517
9	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0.125	0.125	0.354
10	1	1	1	1	1	1	0	1	7	0.875	0.125	0.354
11	1	1	1	0	1	1	1	1	7	0.875	0.125	0.354
12	1	1	0	1	1	1	1	0	6	0.433	0.214	0.463
13	1	1	0	1	0	1	0	0	4	0.5	0.286	0.535
14	0	0	0	0	1	1	0	0	2	0.25	0.214	0.463
15	1	1	1	1	1	0	1	1	7	0.875	0.125	0.354
16	1	1	0	0	1	1	0	0	4	0.5	0.286	0.535
17	1	0	0	1	1	0	0	0	3	0.375	0.267	0.517
18	1	0	0	1	0	0	0	0	2	0.25	0.214	0.463
19	0	0	1	1	0	0	0	1	3	0.375	0.267	0.517
20	0	0	1	1	1	0	1	0	4	0.5	0.286	0.535
21	0	0	0	1	0	1	0	1	3	0.375	0.267	0.517
22	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0.25	0.214	0.463
23	1	0	0	1	1	1	1	0	5	0.625	0.268	0.518
24	0	0	0	1	1	0	0	0	2	0.25	0.214	0.463
25	1	0	1	1	1	1	0	1	6	0.433	0.214	0.463
Total										0.625	5,860	39.68

Fuente: Mejías, J. (2003)