



**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA  
Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**



**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

**AUTOR: EDGAR J. PÉREZ O.**

**TUTOR: ELBIA TORTOLERO**

**VALENCIA, JUNIO 2007**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

**AUTOR: EDGAR J. PÉREZ O.**

**TRABAJO PRESENTADO ANTE EL ÀREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
DE LA UNIVERSIDAD DE CARABOBO PARA OPTAR AL TÍTULO DE  
MAGISTER EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINSTRACIÓN PÚBLICA**

**VALENCIA, JUNIO 2007**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO  
ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO  
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS  
MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO  
HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

**AUTOR: EDGAR J. PÉREZ O.**

**APROBADO EN EL ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO DE LA  
UNIVERSIDAD DE CARABOBO POR MIEMBROS DE LA COMISIÓN  
COORDINADORA DEL PROGRAMA:**

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

\_\_\_\_\_ (Nombre, Apellido y Firma)

**VALENCIA, JUNIO 2007**

**UNIVERSIDAD DE CARABOBO**  
**ÁREA DE ESTUDIOS DE POSTGRADO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y POLÍTICAS**  
**MAESTRÍA EN CIENCIA POLÍTICA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA**

**VEREDICTO**

Nosotros, Miembros del Jurado designado para la evaluación del Trabajo de Grado titulado: **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**, presentado por: **Lic. Edgar J. Pérez O.**, para optar al Título de: **Magíster en Ciencia Política y Administración Pública**, estimamos que el mismo reúne los requisitos para ser considerado como:  
\_\_\_\_\_ (Aprobado o tesis óptima).

**Nombre, Apellido, C.I., Firma del Jurado**

---

---

---

**VALENCIA, JUNIO 2007**

## **DEDICATORIA**

A todos aquellos que piensan que:

**“Es cierto que el arma de la crítica no puede sustituir a la crítica de las armas, que el poder material tiene que derroscarse por medios del poder material, pero también la teoría se convierte en poder material tan pronto como se apodera de las masas”**

**Karl Marx.**

**“Un gobernante si quiere ser justo deberá ocuparse de que nadie posea lo que no es suyo, y se vea privado de lo que le pertenece.”**

**Sócrates.**

**“El poder raras veces termina en las manos de quienes inician una revolución, ni siquiera en quienes la fomentan; es de quienes la concluyen.”**

**Robert Green.**

## RECONOCIMIENTO

Quiero expresar mi reconocimiento a todas y cada una de las personas, que contribuyeron de una manera desinteresada en la corrección del documento final, por su generoso apoyo y por los aportes realizados en la elaboración del presente trabajo.

A los distinguidos profesores: Argenis Urdaneta, Carlos Romero, Elbia Tortolero, Makram Haluani, Ricardo Combellas; unos por haber revisado en detalle el manuscrito y otros por sus valiosos aportes a lo largo del tiempo compartido en las cátedras que dictaron en la Maestría, los cuales fueron de gran ayuda y me permitieron la culminación de la presente investigación.

A todo el personal que labora en la Alcaldía de Valencia: por sus valiosos aportes, producto de su aquilatada experiencia en la aplicación práctica de herramientas de planificación en el sector público, lo cual sirvió de ayuda en el desarrollo del trabajo de grado.

A mis estudiantes de pregrado y postgrado: por haberme permitido presentarles algunas de éstas ideas y, más aún, reflexionar acerca de muchos de los conceptos y opiniones que aquí se expresan, producto de las enriquecedoras discusiones mantenidas a lo largo de cada una de las clases que tuve el honor de compartir con ustedes.

A la Universidad de Carabobo: por el apoyo prestado en la prosecución del proceso de diseño de la propuesta.

Y a todos mis seres queridos, por permitirme dedicar el tiempo necesario y por generar siempre un espacio de apoyo. A TODOS MUCHAS GRACIAS.

## ÍNDICE

	<b>Pag.</b>
INTRODUCCIÓN.....	01
<b>1.- CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN.</b>	
1.1.- El Problema de Investigación.....	03
1.2.- Formulación del Problema.....	06
1.3.- Interrogantes de la Investigación.....	06
1.4.- Objetivos de la Investigación.....	06
1.5.- Delimitación de la Investigación.....	08
1.6.- Justificación e Impacto de la Investigación.....	08
<b>2.- CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN.</b>	
2.1.- Antecedentes de la Investigación.....	11
2.2.- Bases Teóricas.....	12
2.3.- Bases Legales.....	25
<b>3. - CAPÍTULO III MARCO METODOLOGICO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
3.1.- Clasificación de la Investigación.....	35
3.2.- Fases Metodológicas.....	36
3.3.- Unidad Caso de Estudio y de Análisis.....	42
3.4.- Cálculo de la Muestra.....	42
3.5.- Técnicas de Recolección, Análisis e Interpretación de los Resultados.....	43
<b>4.- CAPÍTULO IV: ANÁLISIS Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS</b>	
4.1.- Diagnóstico de la Situación Inicial de la Unidad Caso Estudio.....	45
4.2.- Descripción del Proceso de Planificación Utilizado en la Actualidad por la Unidad Caso Estudio.....	58
4.3.- Elaboración de la Propuesta Metodológica Basada en el Proceso de Planificación Estratégica Aplicada a la Gestión Pública Municipal.....	61
4.4.- Validación de la Propuesta Metodológica Diseñada.....	94

## **5.- CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

5.1.- Conclusiones.....99

5.2.- Recomendaciones.....100

BIBLIOGRAFÍA.....101

ANEXOS.....106

## ÍNDICE DE CUADROS, FIGURAS, GRÁFICOS Y/O TABLAS

	<b>Pag.</b>
CUADRO N° 1: Impacto de la Investigación.....	10
CUADRO N° 2: Proceso de Planificación Estratégica del Mercadeo.....	17
CUADRO N° 3: Terminología del Marketing Público.....	17
CUADRO N° 4: Fortalezas y Debilidades del Procedimiento de Planificación.....	52
CUADRO N° 5: Fortalezas y Debilidades de los Departamentos.....	53
CUADRO N° 6: Fortalezas y Debilidades de la Alcaldía.....	56
CUADRO N° 7: Especialistas Seleccionados.....	95
CUADRO N° 7: Resultados Cualitativos de la Validación.....	98
FIGURA N° 1: Carencia que presentan los Gobiernos Regionales y Locales.....	04
FIGURA N° 2: Modelo de Planificación Estratégica.....	13
FIGURA N° 3: Proceso de Planificación Estratégica Situacional.....	15
FIGURA N° 4: Proceso de Planificación Utilizado en la Actualidad.....	58
FIGURA N° 5: Representación Gráfica de la Propuesta Metodológica.....	61
FIGURA N° 6: Primera Parte del Diseño Metodológico.....	64
FIGURA N° 7: Segunda Parte del Diseño Metodológico.....	67
FIGURA N° 8: Tercera Parte del Diseño Metodológico.....	69
FIGURA N° 9: Cuarta Parte del Diseño Metodológico.....	74
FIGURA N° 10: Quinta Parte del Diseño Metodológico.....	79
FIGURA N° 11: Sexta Parte del Diseño Metodológico.....	83
FIGURA N° 12: Séptima Parte del Diseño Metodológico.....	86
FIGURA N° 13: Octava Parte del Diseño Metodológico.....	89
GRÁFICO N° 1: Existencia de una Unidad de Planificación.....	45

GRÁFICO N° 2: Plan Estratégico y Plan Operativo.....	46
GRÁFICO N° 3: Elaboración del Plan Operativo como insumo del Plan Estratégico...46	
GRÁFICO N° 4: Conocimiento de la Visión, Misión y Valores de la Institución.....47	
GRÁFICO N° 5: Utilizan Alguna Metodología para la formulación de Planes.....47	
GRÁFICO N° 6: Conocimiento de la Matriz FODA.....48	
GRÁFICO N° 7: Aplicación de la Matriz FODA.....48	
GRÁFICO N° 8: Existencia de Alguna Herramienta de Diagnóstico.....49	
GRÁFICO N° 9: Nivel Académico del Personal.....50	
GRÁFICO N° 10: Formación Académica del Personal en el área de Planificación.....51	
GRÁFICO N° 11: Conocimiento del Procedimiento Utilizado.....51	
GRÁFICO N° 12: Fortalezas y Oportunidades más resaltantes.....53	
GRÁFICO N° 13: Fortalezas más resaltantes.....54	
GRÁFICO N° 14: Debilidades más resaltantes.....55	
GRÁFICO N° 15: Fortalezas más resaltantes de la Alcaldía.....57	
GRÁFICO N° 16: Debilidades más resaltantes de la Alcaldía.....57	
TABLA N° 1: Resultados Cuantitativos de la Validación.....96	

# **PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA COMO HERRAMIENTA DE GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL**

**AUTOR: EDGAR J. PÉREZ O.  
TUTOR: ELBIA TORTOLERO.  
VALENCIA, SEPTIEMBRE DE 2006**

## **RESUMEN**

Es indudable el momento histórico por el que atraviesa el mundo, inmerso en un evidente proceso acelerado de globalización, caracterizado por un aumento del desempleo y una caída del consumo. Por lo que podría parecer una pregunta artificiosa o inútil decir: ¿Qué pueden hacer los gobiernos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en un escenario marcado por la incertidumbre, la pérdida del poder adquisitivo y el aumento de la pobreza?; asumir este compromiso requiere de talento, capacidad y conocimientos para poder desempeñar de una manera eficiente cualquier cargo en la administración pública con honestidad, eficiencia y probidad. De ahí que se hace necesario un buen funcionamiento de los servicios públicos, óptimo y jamás insuficiente, que contribuya de algún modo a resolver parte del problema y ayude a la consolidación de un Estado que garantice los derechos de sus ciudadanos. Lo cual es considerado hoy en día como una obligación inexcusable, por lo que las actuaciones dirigidas a reformar la administración pública deben dar paso a una nueva concepción orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad de una manera más eficiente.

Es por esto que se desprendió la necesidad de diseñar una propuesta basada en el proceso de planificación estratégica y en el modelo propuesto por Chias (1995), la cual está estructurada en ocho (8) partes que van desde el diseño de las bases del plan estratégico hasta su respectiva evaluación; pasando por la elaboración de estrategias generales de mercadeo (segmentación y posicionamiento), el marco de actuación (qué se pretende hacer y dónde), la definición de las políticas (lineamientos) generales del gobierno, la mezcla de mercadeo (marketing mix), el diseño de programas, servicios, e implementación. La herramienta está dirigida a mejorar la gestión pública, combinando cuatro criterios claves: El grado de utilidad colectiva (amplitud del público objetivo), el grado de satisfacción del público con el programa (nivel de satisfacción), el grado de satisfacción interno (nivel ponderado de los políticos, diseñadores y funcionarios) y la incidencia del gasto (gasto real/público objetivo) que coinciden con los resultados financieros del intercambio (utilidad colectiva y utilidad financiera).

Para llevar a cabo el trabajo, se empleó una combinación de las modalidades de investigación documental y de campo. En primer lugar, en la recolección, análisis e interpretación de la información documental, se usaron técnicas y procedimientos propios de ésta estrategia, como lo son: el análisis documental de fuentes bibliográficas, el análisis de contenido, la observación documental, el resumen analítico y el análisis crítico. Así como, en segundo lugar, el trabajo de campo se llevó a cabo mediante el uso de la entrevistas como instrumento de recolección de datos, lo que permitió obtener de manera directa los insumos necesarios para la elaboración del proceso de diagnóstico inicial a partir de los datos recabados.

## INTRODUCCIÓN

La orientación al mercado en el mundo empresarial ha seguido una evolución en función del peso que se le ha dado a la satisfacción de los intereses de la organización y de sus clientes, por lo que hoy en día el marketing sostiene que la clave para alcanzar estos objetivos consiste precisamente en identificar las necesidades y deseos del público objetivo para poder satisfacerlos en una forma más efectiva y eficiente que la competencia.

Así mismo se suma una nueva visión en la que se descarta totalmente las visiones simplistas en la que solo es considerado como el resultado de un proceso de planificación sea exclusivamente comercial dejando de lado su verdadera orientación como soporte técnico de una auténtica y real orientación al ciudadano.

En este marco de referencias conceptuales genéricas y en la búsqueda de una nueva visión producto de los excelentes resultados que ha generado en el ámbito privado la planificación estratégica es cuando surge la necesidad de ver en ésta un enfoque que permita establecer una lógica comparación con el sector público, lo cual supone que la tarea de las organizaciones es precisamente identificar las necesidades, deseos e intereses de su público objetivo para poder satisfacerlos de manera eficiente y siempre orientado a producir un equilibrio en los beneficios que obtienen cada uno de los actores de intercambio o entre quienes prestan el servicio y los que lo reciben.

De ahí que la investigación busca precisamente aplicar la lógica del procedimiento estratégico a la administración pública, es por ello que combina las bases científicas de la teoría general y el enfoque filosófico o forma de pensamiento que guía su aplicación hoy en día.

Al mismo tiempo nuestra investigación se sustenta en el trabajo realizado por Henry, N. (1.989), el cual considera que: “la ciencia de la Administración Pública es una amplia y amorfa combinación de teoría y práctica; y su propósito es promover una mejor comprensión del gobierno y de su relación con la sociedad que gobierna” (p.20). De esta

manera cabe la posibilidad de potenciar las políticas públicas que correspondan más con las necesidades sociales y no con una visión parcial desde el poder ejecutivo.

De igual forma, aborda la situación problemática enmarcada en el ámbito público, partiendo del diagnóstico del proceso de planificación utilizado por la unidad análisis, identificando sus fortalezas y debilidades, lo que permitió tener una visión más clara del procedimiento, para posteriormente presentar una propuesta metodológica basada en el proceso de planificación estratégica.

En cuanto a la forma en que se encuentra estructurado el trabajo, éste consta de cinco capítulos que contemplan los siguientes aspectos:

- En el primer capítulo se hace referencia al estudio de la situación problemática, objetivos, delimitaciones y justificación de la investigación.
- El segundo capítulo aborda todos los aspectos relacionados a los antecedentes de la investigación, bases teóricas y definición de términos básicos necesarios para una mejor comprensión por parte del lector no familiarizado con los conceptos relacionados al tema.
- Por otra parte, el tercer capítulo comprende la clasificación de la investigación, el diseño de las fases metodológicas, las cuales están orientadas hacia la prosecución de los objetivos específicos; así mismo se especifica la manera como se recolectaron los datos y los recursos necesarios para desarrollo total de la investigación.
- El cuarto capítulo presenta los resultados obtenidos en el proceso de diagnóstico inicial de la situación, el procesamiento de los datos y la propuesta metodológica que da respuesta a la problemática planteada.
- Por último, en el quinto capítulo se reflejan las conclusiones y recomendaciones a las cuales se llegaron después de haber finalizado el proceso, dando respuesta a los objetivos planteados.

Finalmente es importante señalar que el producto de esta investigación lo que busca facilitar la transformación de las decisiones que, en materia de políticas públicas, se vean reflejadas en el Plan Operativo Anual y el Plan Cuatrienal en actuaciones

concretas orientadas al diseño de programas y servicios públicos que den respuestas a las necesidades de los ciudadanos.

## **CAPÍTULO I: EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

### **1.1 EL PROBLEMA DE INVESTIGACIÓN**

Es indudable el momento histórico por el que atraviesa el mundo, inmerso en un evidente proceso acelerado de globalización, caracterizado por un aumento del desempleo y una caída del consumo; de lo que podría parecer una pregunta artificiosa o inútil decir: ¿Qué pueden hacer los gobiernos para satisfacer las necesidades de los ciudadanos en un escenario marcado por la incertidumbre, la pérdida del poder adquisitivo y el aumento de la pobreza?

Por lo que se hace necesario la consecución de un buen funcionamiento de los servicios públicos, óptimo y jamás insuficiente, que constituya de algún modo a resolver parte del problema ayudando a la consolidación de un Estado que garantice los derechos de los ciudadanos.

De ahí que la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1.988, p.17), haya señalado: “existe la necesidad de mejorar las relaciones entre el Estado y sus ciudadanos”, lo cual es considerado hoy en día como una obligación inexcusable, por lo que las actuaciones dirigidas a reformar la administración pública deben dar paso a una nueva concepción orientada a satisfacer las necesidades de la sociedad de una manera más eficiente.

Así mismo en el ámbito de actuación de la administración pública, la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1.988, p.18), habla de “(...) desarrollar un nuevo valor de gestión, en el que se tome en cuenta la capacidad de cada persona y en la que el ciudadano tenga el derecho a una administración comprensible (...)”, lo cual hace referencia a que su organización se entienda, el funcionamiento sea claro y accesible en el plano espacial, temporal y material; responda como se espera, es decir, dé soluciones y no aplase o retarde las posibles respuestas a sus demandas o peticiones; y que permita la participación de éstos en la toma de decisiones.

Se plantea entonces la necesidad de la existencia de una concepción de la gestión pública que permita poder mejorar la percepción que tiene el ciudadano de la administración, en la que las críticas no vayan dirigidas hacia los funcionarios públicos por no cumplir de una manera eficiente su trabajo y por ser éstos quienes tienen la responsabilidad de prestar la debida atención al público.

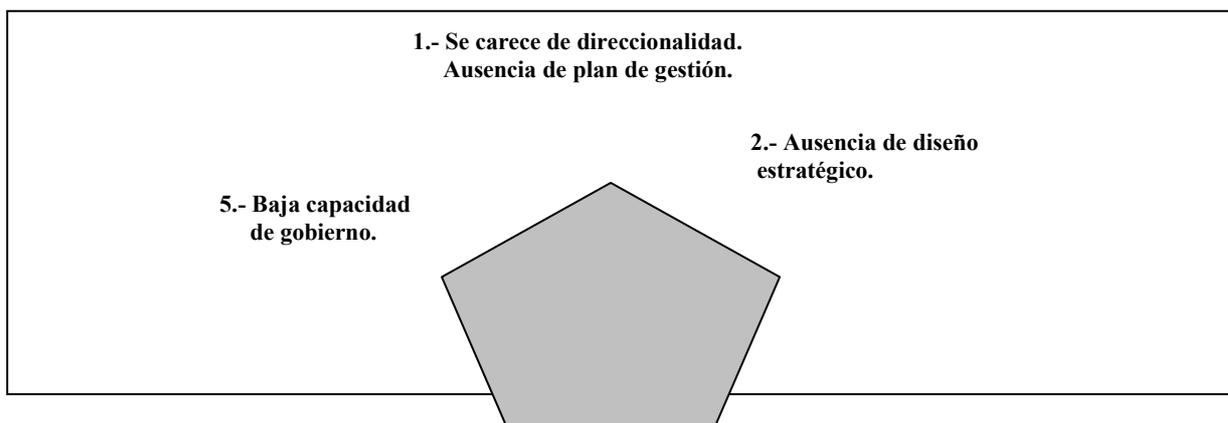
Es por esto que de todos los argumentos señalados se desprende la siguiente interrogante: ¿Cuáles pudiesen ser las causas que originan la situación descrita? Se presume que la presencia de importantes factores disfuncionales como: la dimensión y multiplicidad de tareas de la administración, el desconocimiento de las competencias, el exceso de formalismo que supera muchas veces el límite de lo razonable, la despersonalización de las relaciones y las dificultades de orden material, individual y tecnológico, se convierten en elementos que dificultan el conocimiento de las necesidades, deseos y demandas de los ciudadanos.

Ahora bien, ¿Qué problemas se plantea la Administración Pública venezolana hoy?, ¿Qué herramientas se pueden aplicar para detectar y satisfacer las necesidades de los ciudadanos?, ¿En que etapas del proceso de planificación de las políticas públicas puede contribuir el diseño de una herramienta metodológica de gestión?, ¿Puede la planificación estratégica pública mejorar la imagen corporativa del ente gubernamental en la medida que de respuesta a las expectativas de las personas?

De ahí que, Adalberto Zambrano (2001; p.52) sostiene que: “Los gobiernos en Venezuela, particularmente a nivel de los estados y municipios, en su mayoría se caracterizan por presentar cinco grandes carencias”: (ver figura nº 1)

### **CARENCIAS QUE PRESENTAN LOS GOBIERNOS REGIONALES Y LOCALES**

**FIGURA Nº 1**



**4.- Escasa o nula vinculación  
Plan - presupuesto**

**3.- Baja responsabilidad  
de gobierno.**

Fuente: Adalberto Zambrano (2001; p. 52). Adaptado por: Pérez O., Edgar J. (2006)

**Sin embargo, lo anterior depende de la definición y diseño de planes, nacionales y regionales, de largo, mediano y corto plazo; de ahí que el plan Operativo Anual debe estar enmarcado dentro de los lineamientos del Plan Cuatrienal (a mediano plazo), y éste a su vez en los del Plan de Desarrollo Nacional (a largo plazo), como lo establece el marco normativo legal que rige la materia.**

**Pero la efectividad en la definición y en el diseño de estos planes, medida a través del impacto en la prosecución de soluciones a los problemas que enfrentan los ciudadanos, tiende a ser deficiente, puesto a que no hay correspondencia cierta entre las verdaderas necesidades y las soluciones contenidas en los planes, programas y actividades elaboradas.**

**Es así como en la Alcaldía se manifiesta una serie de situaciones que van desde el no cumplimiento de políticas, escasa vinculación entre los planes y recursos financieros escasos, dependencia centralizada de la toma de decisiones en la figura del alcalde; hasta la escasez de equipos y baja remuneración salarial.**

**En virtud de lo anterior, es importante efectuar una evaluación de las causas que provocan esta desvinculación y por ende la falta de efectividad que se observa entre la formulación de los planes y los resultados obtenidos; por la ausencia de indicadores de gestión, es así que para poder aportar una posible solución a través de un correcto diagnóstico de las necesidades de los ciudadanos y se hace necesaria una herramienta que permita en definitiva mejorar los procesos de toma de decisiones y por ende garantizar la efectiva prestación de los servicios sin la necesidad de modificar el marco normativo que rige la formulación de los Planes cuatrienales que estén vinculados con El Plan de Desarrollo Nacional.**

Cabe señalar que el estudio toma como ámbito espacial la Alcaldía del Municipio Valencia, ubicada en el estado Carabobo; dejando claro que la base de aplicación de la metodología (PEGPL) constituye una herramienta sistemática, secuencial y de aplicación general que busca facilitar la gestión en cualquier nivel de la administración pública.

## **1.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA**

¿Cómo el proceso de planificación estratégica, puede servir de herramienta para facilitar el mejoramiento de la gestión pública, sin la necesidad de modificar el marco normativo-legal que rige la materia?

## **1.3 INTERROGANTES DE LA INVESTIGACIÓN**

- ✓ ¿Cuál es la situación actual de la unidad caso estudio con respecto a la problemática existente?
- ✓ ¿Cómo se realiza actualmente el proceso de planificación?
- ✓ ¿Por qué es necesario mejorar la gestión municipal?
- ✓ ¿Cómo una propuesta metodológica podrá resolver el problema planteado en la investigación?

## **1.4 OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.4.1 Objetivo General**

Diseñar una metodología, basada en el proceso de planificación estratégica, como herramienta de gestión pública municipal.

#### **1.4.2 Objetivos Específicos para la Maestría**

- ✓ Diagnosticar la situación inicial de la unidad caso estudio, con el propósito de conocer la problemática existente.
- ✓ Describir el proceso de planificación utilizado por la unidad caso estudio, con el objeto de poder identificar las posibles fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) que presenta.
- ✓ Elaborar la propuesta metodológica, con la finalidad de generar una herramienta que facilite el mejoramiento de la gestión pública municipal y que pueda adaptarse a cualquier órgano y nivel de la administración pública.
- ✓ Validar la metodología diseñada, con el fin de incorporar las oportunidades de mejora en la herramienta de gestión pública municipal elaborada.

### **1.5 DELIMITACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

#### 1.5.1 Delimitación de Contenido

La investigación busca diseñar una metodología basada en el proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión pública municipal con la finalidad de obtener un instrumento que sea capaz de facilitar el proceso de toma de decisiones partiendo de las necesidades de los ciudadanos.

El estudio centra su atención en el desarrollo teórico-práctico del proceso de planificación estratégica y el análisis de las características de la administración pública en Venezuela, para mejorar la toma de decisiones en atención a las necesidades del ciudadano, a partir de las premisas establecidas en el marco de actuación del ente público y la posterior investigación del mercado, como objetivo fundamental de la

gerencia pública en la prosecución de sus actividades de gobierno, siendo un elemento diferenciador del sector privado, en donde primero se investiga y posteriormente se establecen los lineamientos a seguir.

Así mismo, enfoca su contenido hacia una serie de etapas enmarcadas en los lineamientos establecidos por el programa político macro, como concreción de lo que se pretende hacer y no hacer. Intentando combinar, cuatro criterios claves: El grado de utilidad colectiva (amplitud del público objetivo), el grado de satisfacción del público con el programa (nivel de satisfacción), el grado de satisfacción interno (políticos, diseñadores y funcionarios) y la incidencia del gasto (gasto real/público objetivo) que coinciden con los resultados financieros del intercambio (utilidad colectiva y utilidad financiera).

Así mismo, el producto de la investigación permite establecer prioridades cuantitativas incluyendo nuevos programas que se definen en el portafolio político, considerando no sólo la evaluación relativa con respecto a los ya existentes sino considerando no sólo la evaluación relativa con respecto a los ya existentes sino a partir del análisis desde la perspectiva política y la orientación hacia la atención del ciudadano.

### **1.5.2 Delimitación Geográfica**

La investigación se desarrolló en la ciudad de Valencia, Estado Carabobo; específicamente en la Alcaldía del municipio que lleva su nombre, ubicada en la urbanización la Isabelica, prolongación avenida Henry Ford, Edificio Palacio Municipal.

### **1.5.3 Delimitación de Tiempo**

El tiempo requerido para la misma fue de dos (1) años y seis (6) meses, iniciando el estudio en el mes de Junio del 2.005, culminando el Trabajo de Grado para la Maestría en el mes de Diciembre del 2.006.

## **1.6 JUSTIFICACIÓN E IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **1.6.1 Justificación de la Investigación**

La investigación se desarrolló como requisito de grado, en un contexto general de compromiso con una estrategia de mayor impacto en marco de actuación de la administración pública, siendo factible convertirla en un producto rentable ya que a través de la misma se crea un espacio organizado para traducir la información obtenida, en políticas y prácticas institucionales.

Sus aportes se derivan del estudio de las características de la administración pública y de la teoría general del proceso de planificación estratégica, como eje central del trabajo y, a partir de ella, la definición de las diferencias con otros campos temáticos de aplicación. La investigación busca aportar algunos elementos que permitan mejorar en lo posible el saber hacer (know how) profundizando en el qué hacer (know what) para poder llegar a una visión estratégica de lo público a través del análisis de la situación problemática del sector y la posterior reflexión de la aplicación práctica.

De igual forma, el producto de la investigación dejará constancia de la aplicación general de la herramienta, porque evalúa las demandas y necesidades sociales, muy especialmente los servicios actuales dirigido a la mejora de la coordinación entre administraciones que coexisten en el territorio y el establecimiento de nuevas prioridades en el sector público con un enfoque hacia los servicios básicos y los colectivos más desfavorecidos, constituyendo una modalidad de actuación en la transición que orientará la toma de decisiones hacia la satisfacción de las necesidades del ciudadano y en la que se aplica el papel de la planificación estratégica para la mejora de las formas de interacción con el público.

Así mismo, la investigación puede ser evaluada desde tres perspectivas, las cuales son:

- Desde el punto de vista del ciudadano: El producto de la investigación busca conocer las características de la población, su naturaleza y el volumen de los bienes o servicios necesarios que debe ser suministrados, identificando las necesidades de los ciudadanos para que, a partir de ahí, poder atenderlas, generando de esta forma el comportamiento que se desea provocar o modificar. Teniendo presente que una

causa social determina el mercado sobre el que trata de intervenir, y al que, por consiguiente, debe esforzarse por conocer.

- Desde el punto de vista de la unidad caso de estudio: la investigación sirve para la evaluación de los estudios de demanda y necesidades sociales muy especialmente las de los servicios actuales, la mejora de la coordinación entre las direcciones que conforman la alcaldía y es establecimiento de nuevas prioridades del público con un cierto enfoque hacia los servicios básicos y los colectivos más desfavorecidos.
- Desde el punto de vista de los actores políticos: busca facilitar el proceso de toma de decisiones: lo que redunda en beneficio por cuanto la simplificación de normas y procedimientos, la tramitación de quejas a tiempo, el mejoramiento de los puntos de prestación de los servicios y en la información al público, así como la participación de los ciudadanos en el diseño de nuevos servicios, incluyendo en el proceso la participación activa de los actores a través del Consejo Local de Planificación de las Políticas Públicas (CLPP); mejorando de esta manera la percepción de la opinión pública con respecto a la imagen del Alcalde, ya que éste demuestra un marcado interés por las necesidades de sus ciudadanos; aumentando la responsabilidad y el compromiso por parte del público.

### 1.6.2 Impacto de la Investigación

A continuación se señalan (ver cuadro n° 1) los diversos criterios que permiten identificar el impacto de la investigación, los cuales son:

## IMPACTO DE LA INVESTIGACIÓN

CUADRO N° 1

CRITERIOS	ASPECTOS QUE LO FUNDAMENTAN
Conveniencia	La investigación es conveniente porque constituye una alternativa que contribuye a facilitar el proceso de gestión en el ámbito público.
Relevancia Social	Su relevancia se fundamenta en la atención prioritaria de las necesidades de los ciudadanos como elemento vital en el desarrollo de políticas públicas.
Valor Práctico	Porque busca solventar problemas de gestión pública

	sin modificar el marco normativo legal que rige la materia.
<b>Valor de Conocimiento</b>	La herramienta metodológica constituye un aporte al conocimiento ya que busca simplificar el proceso de planificación a partir de modelos complejos.
<b>Utilidad Metodológica de Aplicación</b>	Su utilidad metodológica se desprende de una nueva concepción en la que el ciudadano es el centro del proceso de planificación.
<b>Valor Financiero</b>	Al ser un producto que busca facilitar el proceso de planificación, tomando en cuenta las necesidades del ciudadano, su rentabilidad está asociada directamente con la mejora en los resultados de la gestión.
<b>Valor de Mercado</b>	Por su utilidad, la metodología es un producto con valor de mercado, pudiendo servir para generar aportes importantes en cualquier ente adscrito al sector público.
<b>Pertinencia e Innovación</b>	Su pertinencia se sustenta en que logra facilitar la resolución de problemas que se pueden generar durante la acción gubernamental.
<b>Aplicabilidad y Flexibilidad</b>	Es un producto versátil que puede ser aplicado en cualquier organización enmarcada dentro del sector público.
<b>Prestigio-Excelencia</b>	Por ser el resultado de un proceso académico, constituye un activo importante para la institución.
<b>Impacto Entorno-Proyecto País</b>	El impacto social es fundamental por su aporte en la búsqueda de soluciones a los problemas de gestión pública.

Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

## **CAPÍTULO II: MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **2.1 ANTECEDENTES DE LA INVESTIGACIÓN**

Hoy en día existe una gran cantidad de trabajos en el área de planificación estratégica, marketing público y gestión pública, entre otros; muchos de los cuales constituyen un marco de referencia para sustentar los planteamientos expuestos y que sirvieron de base en el desarrollo de la presente investigación.

Sin embargo, entre las investigaciones relacionadas con el tema y que sirvieron de antecedentes para su desarrollo, se encuentran:

Mandic (2001). **Una propuesta para la consolidación del Presupuesto y el Plan Operativo en la formulación y ejecución presupuestaria para los entes descentralizados del Gobierno de Carabobo en el año 1999.** Trabajo de Grado

realizado con la finalidad de determinar las relaciones existentes entre los planes operativos y el presupuesto de los entes descentralizados del Gobierno de Carabobo para 1998 y 1999. La investigación sirvió de insumo en relación a la metodología utilizada para el levantamiento de información y diagnóstico de la situación inicial.

CHIAS (1995). **Marketing Público**. Tesis Doctoral, basada en los aportes de la Teoría General del Marketing y la Planificación Estratégica del Marketing Público a la administración pública. Esta investigación sirvió como base fundamental para la realización del presente trabajo por los aportes que de ella se derivan en cuanto a la aplicación, concepción y enfoque del proceso estratégico a la gestión pública.

Costa (1991). **La Evolución de las Relaciones entre la Administración y los Usuarios**. Trabajo de investigación del Instituto Francés de Ciencias Administrativas; realizado en Francia, España, Gran Bretaña, Italia y Alemania; señala la necesidad de mejorar las relaciones entre la administración pública y los ciudadanos, lo que se considera hoy en día en todos los países como una obligación que es necesario atender para prestar un servicio público con mayor calidad y eficiencia. Se tomó de esta investigación el enfoque presentado en cuanto a la relación entre el sector público y los ciudadanos.

Martínez Marín (1990). **El Buen Funcionamiento de los Servicios Públicos**. Universidad Complutense de Madrid. Tesis Doctoral. Su trabajo al referirse a España indica, que el insatisfactorio funcionamiento de los servicios públicos ha contribuido al desprestigio de la gestión pública; siendo la consecución de un buen funcionamiento, si es posible óptimo y jamás insuficiente, la última instancia para la consolidación de un Estado social. Esta investigación aportó parte de las herramientas utilizadas por el investigador para el diagnóstico de la situación problemática que caracteriza a la administración pública.

Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (1988). **La Administración al Servicio Público**. Esta investigación señala la necesidad de desarrollar un nuevo valor de gestión para la administración pública que sea comprensible, esto es, que su organización se entienda y su funcionamiento sea claro; que responda a las necesidades, es decir, que dé soluciones y no aplase o retarde la respuesta a las demandas y

peticiones de los ciudadanos. De ella se toma la concepción general en cuanto a la necesidad de aportar una herramienta que facilite y agregue valor al proceso de toma de decisiones dentro del sector público.

De esta manera quedan enmarcados algunos de los trabajos que se constituyen en antecedentes y a su vez en elementos fundamentales asociados con el desarrollo de la presente investigación; permitiendo ahora abordar las bases teóricas que lo sustentan.

## **2.2 BASES TEÓRICAS**

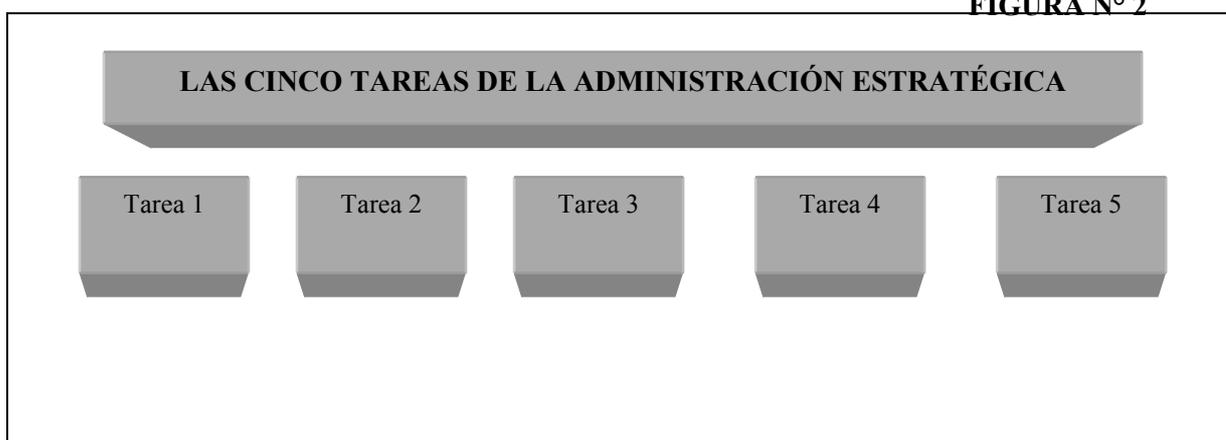
### **2.2.1 Modelos de Planificación Estratégica**

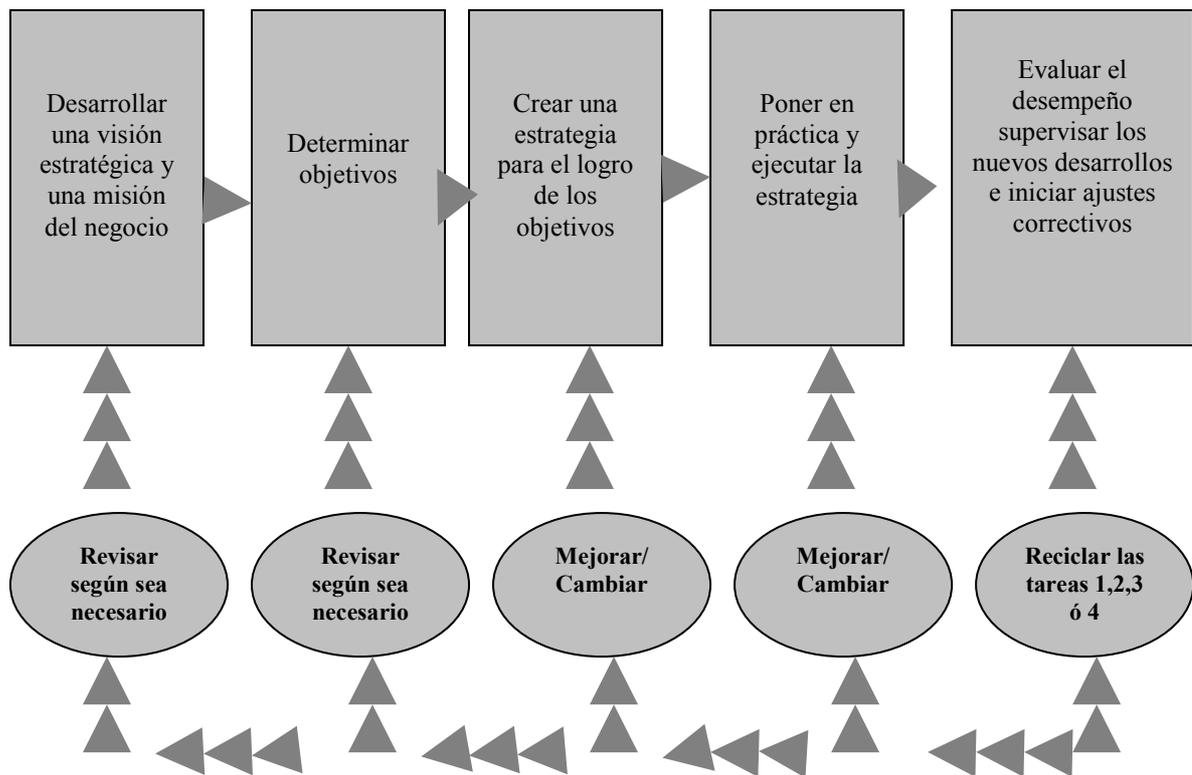
Los modelos utilizados en la presente investigación como herramienta para la construcción de la propuesta metodológica son: el de Planificación Estratégica de Thompson & Strickland (2000); la Planificación Estratégica Situacional de Carlos Matus y Adalberto Zambrano (2001); la Planificación Estratégica del Mercado de William Stanton y Michael Etzel (1997); la Mercadotecnia Política de Rafael Reyes y Lourdes Munich (1999); y Teoría General del Marketing de Entidades No Lucrativas de Kotler y Andreasen (1987).

En cuanto al modelo de Planificación Estratégica de Thompson & Strickland (2000), el mismo consiste en la aplicación de cinco (5) tareas administrativas, en las que se contemplan los siguientes aspectos (ver figura n° 2): el desarrollo de una visión y misión del negocio, el establecimiento de objetivos, la creación de estrategias, la puesta en práctica de las estrategias diseñadas y la correspondiente evaluación de su desempeño.

## **MODELO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA**

**FIGURA N° 2**





Fuente: Arthur Thompson y A. J. Strinklan III (2000; p. 4)

Así mismo, la investigación se sustenta en el Modelo de Planificación Estratégica Situacional creado por Carlos Matus (2000) y ampliado por Adalberto Zambrano (2001), el cual fue concebido para el diseño y ejecución de la gestión de gobierno; éste contempla cinco (5) momentos, cada uno constituido por una serie de etapas claramente identificadas (ver figura n° 3) que van desde el análisis de la situación del gobierno y su entorno; pasando por el diseño de la misión, visión y los objetivos a corto y mediano plazo del gobierno; el diseño del plan por problemas; el diseño estratégico del plan por problemas; y, por último, la organización necesaria para gerenciar el plan.

En lo que respecta al **Momento I** que tiene que ver con el análisis de la situación del gobierno y su entorno, Zambrano (2001) señala que:

“Está referido a efectuar un análisis, lo más objetivo posible, de seis tópicos:

- Enfoque de la actividad del gobierno: árbol de competencias, misión, visión y valores de instrucción. Balance contable histórico.
- Factores críticos de éxito.
- Capacidades y habilidades clave de la organización.
- La oferta laboral del gobernante.
- Prioridades del gobierno con relación a los problemas principales de la comunidad.
- Análisis FODA.” (p. 90)

Así mismo, al referirse al **Momento II**, el mismo autor señala:

“Efectuando el análisis de la situación del gobierno (dónde estamos) y definido el posicionamiento estratégico, el siguiente paso es determinar los objetivos del plan (adónde vamos).

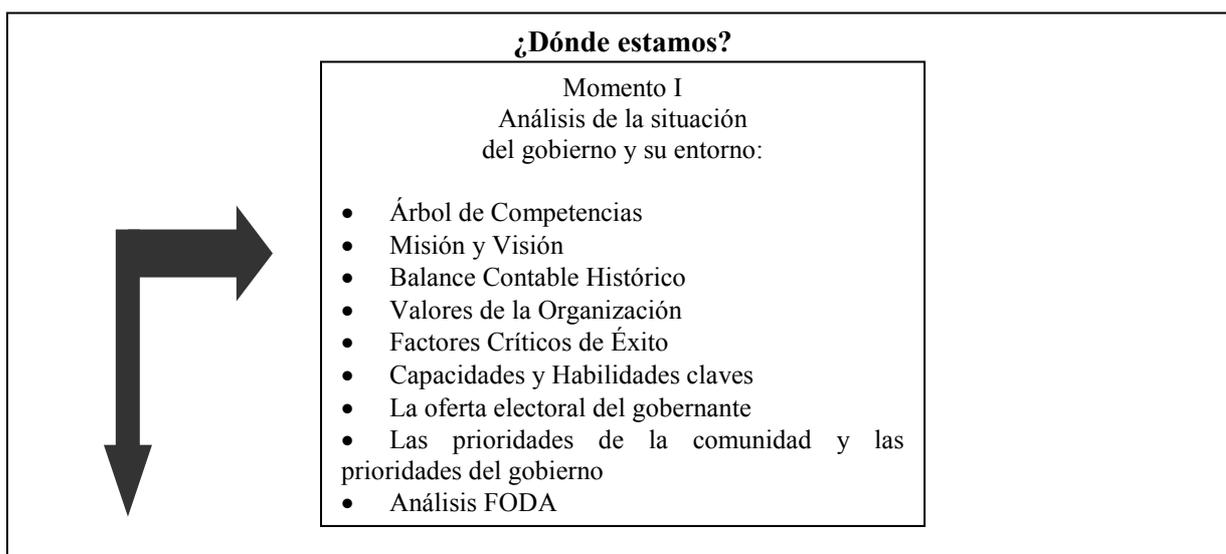
La formulación del plan estratégico de gestión de gobierno implica realizar aproximaciones al grupo de macroproblemas identificados en el análisis interno y externo de la institución gubernamental. El conjunto de objetivos a formular se debe corresponder con la misión y visión de la organización, así como la identificación y procesamiento de problemas, el diseño de operaciones, escenarios y el cálculo estratégico; deben estar formulados en función de los objetivos del plan” (p. 107)

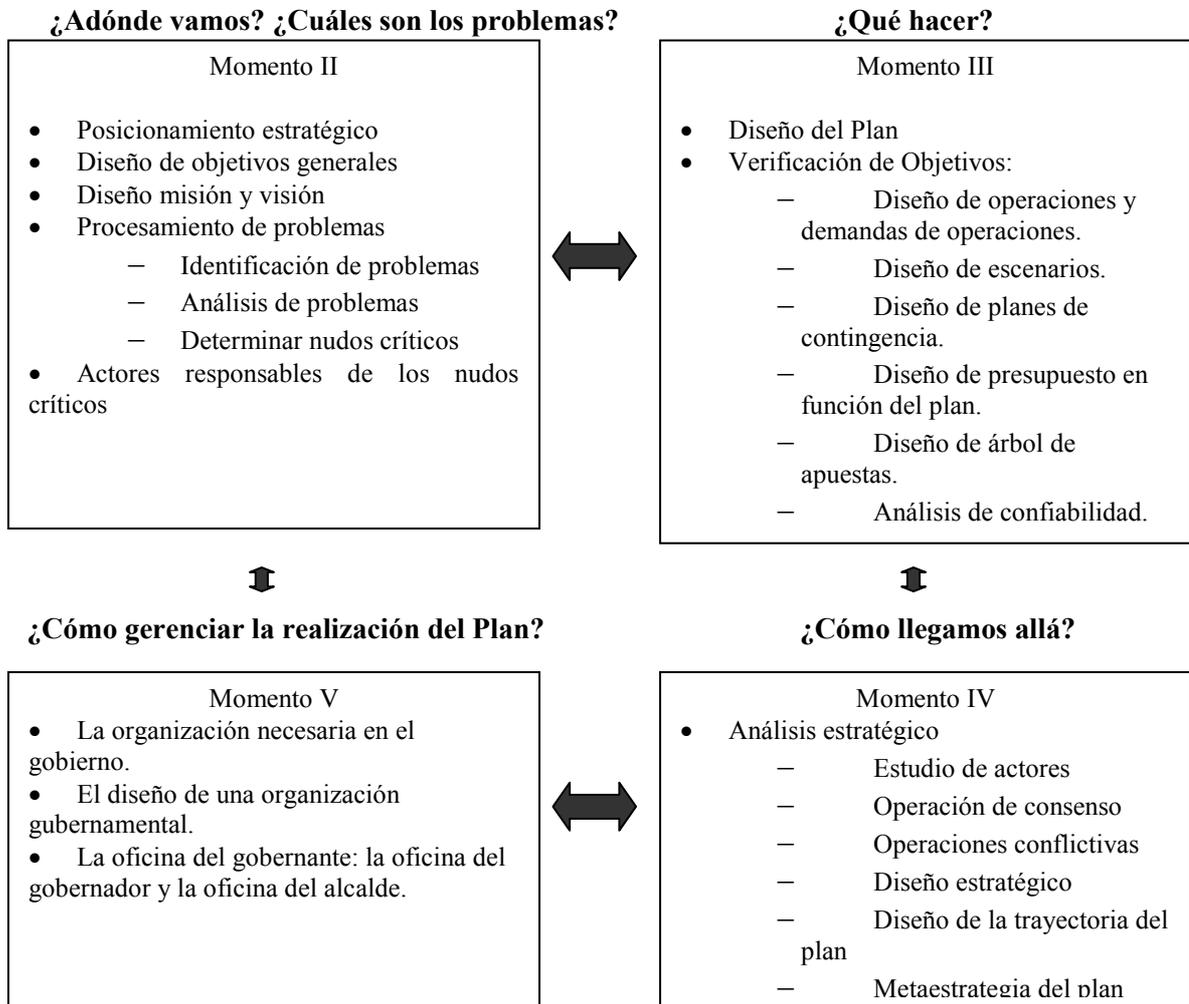
En relación con el **Momento III**, Zambrano (2001) dice lo siguiente:

“...El momento III, definido como el prescriptivo-normativo está referido al diseño mismo del plan, es decir, las operaciones que deben impactar los nudos críticos del problema para lograr las metas o resultados esperados. Sin embargo, la ejecución del plan de gestión por problemas de un gobernador o de un alcalde no depende sólo de lo que él diseñe o decida (texto) sino de las circunstancias (contexto) en el que se intentará desarrollar el plan.” (p. 129)

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA SITUACIONAL

FIGURA N° 3





**Fuente: Carlos Matus y Adalberto Zambrano (2001; p. 89)**

En el **Momento IV**, Zambrano (2001) comenta que:

“El método de planificación estratégica pública (PES) propone para el diseño estratégico del plan formular dos interrogantes, como parte del proceso inicial del diseño:

1. ¿Cuáles operaciones del plan son viables en la situación inicial (SI)?
2. ¿Es posible construirle viabilidad a las operaciones que no son viables en la situación inicial?

Para darle respuesta a estas dos interrogantes, el PES plantea responder dos preguntas previas: 1. ¿Cómo desea jugar x actor? Y 2. ¿Cómo puede jugar ese actor x?

La primera pregunta se enfoca al análisis de las motivaciones del actor o actores; mientras que la segunda se orienta a determinar la capacidad, poder o fuerza que un actor posee para respaldar sus motivaciones”. (p.170)

Por último en el **Momento V**, describe lo siguiente:

“Se han desarrollado cuatro de los cinco momentos que conforman la propuesta del modelo de plan estratégico para diseñar y ejecutar la gestión de gobierno en gobernaciones y alcaldías. Corresponde abordar el momento V, referido a la organización necesaria para gerenciar el plan.

La teoría de la planificación estratégica pública o planificación estratégica situacional no sólo hace un gran aporte en cuanto a evolucionar el método de la planificación pública, si no va mucho más allá, presentando una propuesta coherente en cuanto a la organización del gobierno y sus procesos de reforma.” (p.201)

Hasta aquí lo que tiene que ver con el modelo planteado por Zambrano (2001), que a su vez se sustenta en el de Carlos Matus, creador, éste último, del proceso de la Planificación Estratégica Situacional (P.E.S).

De igual forma la investigación se basó en el proceso de planificación estratégica del mercado, el cual contempla, según William Stanton y Michael Etzel (1997), una serie de etapas (ver cuadro n° 2) que tienen como fundamento esencial expresar de una forma clara y sistemática un conjunto de opciones que pueden ser elegidas por la organización para asegurar su desarrollo a mediano y largo plazo, lo cual deberá traducirse en decisiones y en programas de acción.

## PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA DEL MERCADEO

### CUADRO N° 2

<p><b>1.- ANÁLISIS Y/O DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN.</b></p> <p><b>2.- FORMULACIÓN DE LOS OBJETIVOS.</b></p> <p><b>3.- DETERMINACIÓN DEL POSICIONAMIENTO Y/O LA VENTAJA DIFERENCIAL.</b></p> <p><b>4.- SEGMENTACIÓN DEL MERCADO META Y MEDICIÓN DE LA DEMANDA DEL MERCADO.</b></p> <p><b>5.- DISEÑO DE LA MEZCLA ESTRATÉGICA DEL MARKETING.</b></p>
--

Fuente: William Staton y Michael Etzel (1997, p.79). Adaptado por Pérez O., Edgar J. (2006)

En cuanto al modelo de Mercadotecnia Política, de Rafael Reyes y Lourdes Munich (1.999), el mismo consiste en la aplicación de los conceptos básicos del mercadeo de productos, basado en las 4P (Producto, Precio, Plaza y Promoción), con el objeto de satisfacer las necesidades y expectativas de la ciudadanía.

Cabe destacar que los autores mencionados anteriormente plantean la adaptación de los términos al campo específico de la mercadotecnia política de acuerdo con el criterio de que el producto es la imagen, el precio es el posible beneficio que obtendrá el ciudadano, la plaza es el sector de la población hacia donde se dirigen las políticas de asistencia y la promoción comprende el establecimiento de canales de comunicación con el propósito de crear percepciones, actitudes y motivaciones en la población.

El modelo planteado por el investigador basado en el campo del marketing público, sigue las premisas para cada concepto, orientado según el esquema siguiente en el que se definen la terminología aplicada en la investigación (ver cuadro N° 3).

## TERMINOLOGÍA DE MARKETING PÚBLICO

### CUADRO N° 3

<b>Mercadotecnia de productos</b>	<b>Mercadotecnia pública</b>
<b>Organización</b>	<b>Institución pública</b>

<b>Producto</b>	<b>Imagen pública del gobierno</b>
<b>Mercado</b>	<b>Población</b>
<b>Cliente o consumidor</b>	<b>Ciudadano</b>
<b>Servicio</b>	<b>Servicio público</b>
<b>Competencia</b>	<b>Oposición</b>
<b>Segmento de mercado</b>	<b>Segmento de mercado público</b>
<b>Marketing mix</b>	<b>Mezcla de mercadotecnia pública</b>
<b>Mercado potencial</b>	<b>Mercado potencial público</b>
<b>Distribución plaza</b>	<b>Logística de políticas públicas</b>
<b>Promoción</b>	<b>Promoción pública</b>
<b>Investigación de mercados</b>	<b>Investigación de mercados públicos</b>

Fuente: Rafael Reyes y Lourdes Minich (1999, p.46). Adaptado por Pérez O., Edgar J. (2006)

Así mismo, la investigación se sustenta en la Teoría General del Marketing de entidades No Lucrativas (Kotler y Andreassen; 1987), como enfoque actual de la ciencia. Éste autor toma al público como punto de inicio de toda la gestión, siendo al mismo tiempo el principio y el fin de todo proceso de planificación, lo que descarta un enfoque funcional – promocional de impulso de la oferta hacia la demanda y los sustituye por el principio básico de considerar al público, un colectivo de propietarios y usuarios del Estado, como referente a partir del cual se crea, organiza y gestiona todo el servicio público.

Por lo que el investigador considera que la propuesta busca equilibrar, la orientación del mercado con la ideología política, para evitar al mismo tiempo, la unilateralidad gubernamental y el clientelismo público, partiendo de la base que toda planificación estratégica es una planificación a largo plazo, no coyuntural, y que ésta se desarrolla cuando el Gobierno, elegido en un proceso de representación, se enfrenta a todo un

marco legal que establece ciertas normas para la elaboración del plan cuatrienal, que a su vez constituirá la base sobre la que se elabora cada plan anual.

El planteamiento de aplicar la metodología basada en el proceso de planificación estratégica como herramienta de gestión pública, aún siendo secuencial, entendido como sistémico, especialmente dentro de cada nivel, en el sentido que al avanzar en el mismo se debe revisar, dentro de lo posible, algunas decisiones anteriores; en atención a lo señalado se debe tener claro que:

- El nivel de gobierno es el que establece las decisiones estratégicas fundamentales de la administración pública y el nivel de gestión es el que desarrolla el mandato estratégico, implementando las acciones derivadas del mismo para así prestar el servicio público.
- Estos niveles también pueden encontrarse en la gestión empresarial pero con situaciones de poder, límites de decisión y mando ejecutivo; los cuales son fundamentalmente diferentes, ya que las organizaciones públicas tienen menos autonomía y flexibilidad.
- Es evidente que este enfoque diferencia claramente dos niveles, el político y el ejecutivo de la gestión pública, pero ello no tiene porque ser asimilado al conflicto político-técnico, incluso en sus vertiente más moderna político – politécnico – técnico. Es conocido el papel que desempeñan los llamados técnicos de alta dirección en la política empresarial, por lo que no se establece ni se plantea un marco legal de competencias sino un procedimiento técnico de actuación que solo es recomendable como estilo de dirección, ya que fomenta la participación de los gestores en el proceso de decisión de la política pública.
- El proceso de toma de decisiones públicas será el elemento central para la definición de la metodología, en la que se explicarán las interrelaciones entre los niveles de gobierno y el nivel de gestión.

Lo anterior motivado a que los modelos explicados anteriormente, en especial la planificación estratégica, se apoyan de entrada en el análisis de las necesidades de los

individuos y de las organizaciones, su función se orienta hacia las oportunidades económicas atractivas del sector que se atiende o se pretende atender, adaptando sus recursos y su saber hacer (know how) hacia un potencial crecimiento y rentabilidad; por lo que el análisis de las demandas de los ciudadanos representa el eje central de la investigación.

## **2.2.2 TEORÍAS ASOCIADAS A LA GESTIÓN PÚBLICA**

A continuación se presentan las bases teóricas que sustentan la investigación, tomando en consideración aquellos fundamentos conceptuales relacionados con el tema central del presente trabajo como lo son: la Administración Pública, la Gestión Pública y el Marketing Público.

### **Administración Pública**

Del análisis de algunos de los estudios investigados se plantea la existencia de importantes factores pocos considerados en los planteamientos con base a, la dimensión y multiplicidad de tareas de la administración, el fraccionamiento de competencias, el exceso de formalismo, la despersonalización de las relaciones con los usuarios, así como las dificultades de orden material.

De igual forma ocurre con la orientación de la comunicación de la Administración Pública más hacia la propaganda que hacia la información motivadora; y con las dificultades con el público, porque el objetivo siempre es el incremento del uso de los servicios, aunque a veces se pretenda su disminución; por la incompreensión de las limitaciones de su prestación, ya que, como señala Serra (1.991; p.26); “la demanda tiende a ser infinita”.

Lo anterior permite resaltar que existe un saber como (know how) limitado, tanto en lo conceptual como en lo técnico, por lo que existen varias razones que lo explican, como por ejemplo; las dificultades de traspaso de experiencias en el ámbito internacional, dadas las peculiaridades de la Administración Pública de cada país.

Siguiendo en este mismo orden de ideas, Henry (1.989; p.29), señala “(...) la Ciencia de la Administración Pública es una amplia y amorfa combinación de teoría y práctica”; siendo su propósito promover una mejor comprensión del gobierno y de su relación con la sociedad que gobierna, así como potenciar políticas públicas que responden más a las necesidades sociales.

Así mismo, Fiorentini (1.990); ha efectuado interesantes aportes, partiendo de un análisis histórico de la evolución del papel de la Administración Pública en la vida ciudadana, en su obra: *Amministrazione Pubblica e Cittadino*; ha producido el paso de una relación institucional a una prestación de servicios. Sobre la base de ello establece la existencia de dos relaciones. La primera de ellas; la institucional (basada en derechos, obligaciones y normas), y la segunda; de mercado (de carácter gerencial), centrado en el mercadeo como ciencia que permite diseñar el equilibrio entre oferta y demanda a través de la optimización del índice utilidad – costo; de lo cual se deduce que la Administración Pública debe ser capaz de gestionar, al mismo tiempo, la lógica institucional y la racionalidad del mercado.

En relación con la discusión de los conceptos más utilizados en el área, se establece un paralelismo entre el Cliente, Usuario y Administrado. De esta forma en el trabajo de Wensley (1.990); hace referencia que la innovación del vocabulario es muy clarificadora, ya no se habla de sometidos, ni de administrados, sino de usuarios, de clientes y hasta de ciudadanos, es decir, de personas a las que se reconoce sus derechos, y que su opinión sobre el funcionamiento de los servicios es tomada en cuenta, por estar asociados en mayor o menor medida con la gestión pública. Así mismo se reconoce que los ciudadanos tienen derechos y, por tanto, son usuarios potenciales de los servicios y demás obligaciones generales como contribuyentes de los mismos.

De igual forma, Wesley (1.990), establece que es importante considerar -para aclarar el vocabulario-, quién especifica la naturalidad de la transición, el grado en que usuario y oferente juegan un rol activo o pasivo en la misma y la diferencia con una dirección (la naturaleza del pago). Con base a ello precisa que el cliente es el que paga y el consumidor es el que se beneficia, aunque recuerda la existencia de diferentes sentidos para cada palabra en el lenguaje común.

En ésta misma línea de pensamiento, Barzelay (1.993; p. 31), asevera que “En muchas situaciones, el uso de la palabra cliente sirve para mucho más que la retórica”. De lo que se desprende un concepto que estructura argumentos diseñados para alcanzar objetivos específicos y líneas de acción, aunque el uso del término cliente promueve un alto nivel de discusión y pseudointerpretaciones, que exigen una clarificación conceptual de los distintos puntos de vista, ya que invoca diferentes conceptos (usuario, beneficiario, aportador de fondos, coproductor y ciudadano-propietario), lo que lleva al autor (1993; p.31), a concluir “No recomiendo el uso de la palabra cliente como sustituto del término ciudadano”.

### **Gestión Pública**

En cuanto a la crisis de la gestión pública ha sido estudiada con rigurosidad por Echevarria (1.993), en su trabajo: La Administración Pública en la era del management; en la que explica desde una triple perspectiva: La crisis de la teoría jurídica, la del modelo burocrático y la ruptura del consenso sobre el Estado del Bienestar. Lo que sirve para enlazar con lo que ha sido y está siendo el elemento central para la modernización de la Administración Pública en Venezuela como elemento fundamental para el desarrollo y el posterior aporte de la investigación.

Con respecto al control de la gestión pública tres son los elementos a utilizar en ésta investigación, ellos son: La imagen, la satisfacción y la calidad de servicio. De ahí que se considere importante resaltar el trabajo de Kotler y Andreasen (1.987; p.57), Strategic Marketing for Nonprofit Organizations, en el que señalan que “la imagen es como la suma de creencias, ideas e impresiones que una persona tiene de algo y la satisfacción como el estado sentido por una persona que ha experimentado una prestación que tiene relación con sus expectativas del público y sus percepciones.

### **Marketing Público**

En el informe de la Comisión de la Comunidad Europea (1.991), aparece un apartado dedicado a la estrategia de mercadeo en el que se reconoce el esfuerzo para introducir encuestas entre los consumidores como instrumento básico de diagnóstico.

Estas iniciativas no se realizan en el contexto de un compromiso general con una estrategia global de mercado. Para la Comisión de la Comunidad Económica Europea (1.991), se hace necesario crear un espacio organizativo para traducir la información obtenida mediante estas encuestas en políticas y prácticas institucionales, lo que, después de analizar las iniciativas desarrolladas, llevan a concluir que parece existir un consenso general en torno a la necesidad de adoptar una estrategia que implique a toda la organización, usuarios, personal y directores, para conseguir un cambio en los servicios públicos de las tradicionales burocracias a una organizaciones realmente destinadas a servir al público, tomando en cuenta el conjunto de símbolos y realizaciones producidas por la sociedad, las cuales determinan y regulan el comportamiento humano.

La mencionada modernización es analizada en el informe, en el ámbito nacional e internacional, tomando como base los aportes del estudio Marketing Electoral realizado por Mendoza (1.992); en el cual se esquematizan las modalidades de actuación en la transición al mercado, en las que se explica el papel del marketing para la mejora de las formas de interacción con el público, fundamento que permite establecer las relaciones teóricas implícitas en el desarrollo de la investigación.

De acuerdo con la opinión de Kotler (1.992; p.4), “(...) el marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros”. Lo que define una visión más amplia, en donde el marketing deja de ser solamente una función peculiar de las empresas con ánimo de lucro, permitiendo de ésta manera hacer uso de las estrategias para el diseño de una metodología que facilite el proceso de toma de decisiones en el ámbito de actuación de la administración pública.

Desde otra perspectiva, Hermel y Romagni (1.990), han orientado sus investigaciones hacia el enfoque temporal de las actuaciones de marketing en la administración, lo que les llevó a establecer dos etapas claramente diferenciadas.

“En la primera; destaca el marketing de primera generación, por lo que se hace referencia a la problemática que lo caracteriza, siendo en este caso que los servicios públicos son poco conocidos y utilizados. Por ello se orienta la solución hacia la comunicación, mediante la publicidad y promoción del

servicio en los puntos de contacto con el público, y a la resolución de los problemas de acogida, donde se crean puntos de información y servicio de reclamaciones. El resultado son mejoras a corto plazo y de impacto; y aunque no se produzca una auténtica renovación de la organización, se facilita la entrada del marketing en la institución pública.

En la segunda etapa; el marketing de segunda generación, aparece cuando se introducen las necesidades del público como elemento importante en la elaboración de proyectos y, en consecuencia, se potencian, por un lado, los estudios de actitudes y mentalidades del público; y por el otro, la consulta a las asociaciones de consumidores y usuarios en la fase de discusión y concertación que precede a la decisión. Ello exige una preparación técnica del personal y una revisión del funcionamiento para que el marketing se instale verdaderamente en la organización”. (p.76)

De igual manera, en relación con la unidad temática, la investigación de mercados se convierte en un insumo sumamente importante del proceso de planificación estratégica, de manera que cabe señalar el trabajo de Bon y Louppe (1.980), que apunta hacia la existencia de dos políticas de investigación, la recolección pasiva, que se limita a recoger lo que el público emite espontáneamente; y la recolección activa, que se dirige a al público en busca de la misma. En ambos casos se analiza el volumen de actividad de los reclamos, sugerencias, y el establecimiento de relaciones con las asociaciones y grupos de defensa.

Atendiendo a los desarrollos del marketing de servicios, en la realización de posteriores investigaciones habrá que considerar, especialmente para la consiguiente definición de la acción pública, que todo usuario de un servicio es a la vez receptor y coproductor del mismo, lo que obliga a considerar ambas funciones en su análisis.

Ahora bien, el tema del marketing público se aborda en la literatura dentro de un contexto más general, entre los principales estudiosos de éste enfoque se pueden citar a: Shapiro (1.973), Kotler (1.975), Lovelock (1.975), Howe (1.988), Drucker (1.989), Y Capon y Cooper Martín (1.989); que a partir de la revisión y formulación de la teoría general del marketing, del periodo 1.969-1.975, centraron sus esfuerzos en el establecimiento de las peculiaridades y diferencias con el marketing lucrativo (Non Business vs. Business Marketing).

Para Howe (1.988), se deben concretar dos características en las diferencias de lo que se considera como no lucrativos. En primer lugar, para el usuario la medida del éxito es

sólo la calidad, no el precio del servicio: y en segundo lugar, el volumen de apoyo recibido (voluntario, donantes, entre otros) a las decisiones.

Tras una polémica técnica, Loverlock y Weinberg (1.990), explicaron cinco diferencias que consideran fundamentales, entre las que señalan:

“La presencia de múltiples grupos (usuarios, donantes o contribuyentes), sus objetivos no financieros o la dificultad de medida de éxito a través de objetivos no financieros o la dificultad de medida de éxito a través de objetivos financieros, su actuación está más relacionada con servicios y comportamientos sociales que con bienes tangibles; el sometimiento al escrutinio público, la existencia de presiones que no proceden exclusivamente del mercado, y la tensión entre la misión y la satisfacción del público basada en la filosofía de que el cliente siempre tiene la razón.” (p.89)

Por ello los retos científicos se expresan en tres temas: Un enfoque verdadero de marketing público, como plantea Dressayre y Rozenblum (1.992). El estudio del papel del marketing en la acción de gobierno, propuesto por Capon y Cooper Martín (1.989); y el desarrollo de una metodología, con especial énfasis en la asignación de prioridades entre múltiples objetivos, entre los cuales no está el beneficio, que sugieren Loverlock y Weinberg (1.990).

Todo lo anteriormente señalado, en estrecha coherencia con: el enfoque de la Administración al Servicio Público de la Organización para la Cooperación y Desarrollo Económico (La Segmentación (Kotler), El posicionamiento (Ries y Trout) y el Marketing en la Acción de Gobierno (Capon y Cooper Martín); como estrategias básicas de marketing se convierten en el marco a través del cual se diseña la metodología basada en la formulación general del Gobierno, que se concreta en la respuesta gubernamental al público.

Al analizar cada uno de los enfoques que sustentan las bases teóricas de la investigación queda claramente definido que el inicio de toda gestión toma al ciudadano como punto de partida, siendo al mismo tiempo, el principio y el fin de todo proceso de planificación.

## **2.3 BASES LEGALES**

En relación a la normativa que rige la Administración Pública Municipal en Venezuela, es importante señalar que se encuentra sustentada en el Capítulo IV de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), titulado: **Del Poder Público Municipal**; enmarcada en los artículos 168; 169; 178; 179; 182; 183 y 184; donde se plantean el régimen de competencias funcionales, entre las que se establecen:

**Artículo 168:**

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

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

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

Los actos de los municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes, de conformidad con la Constitución y la Ley.”

**Artículo 169:**

“La organización de los municipios y demás entidades locales se regirá por esta constitución, por las normas que para desarrollar los principios constitucionales establezcan las leyes orgánicas nacionales, y por las disposiciones legales que en conformidad con aquellas dicen los estados.

La legislación que se dicte para desarrollar los principios constitucionales relativos a los Municipios y demás entidades locales, establecerá diferentes regímenes para su organización, gobierno y administración, incluso en lo que respecta a la determinación de sus competencias y recursos, atendiendo a las condiciones de población, desarrollo económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos y culturales y otros factores relevantes. En particular dicha legislación establecerá las opciones para la organización del régimen de gobierno y administración local que corresponderá a los Municipios con población indígena. En todo caso, la organización municipal será democrática y responderá a la naturaleza propia del gobierno local”.

**Artículo 178:**

“Es de la competencia del municipio el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asigne esta Constitución y las

leyes nacionales, en cuanto concierne la vida local, en especial la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a la materia inquilinaria con criterios de equidad, justicia y contenido de interés social, de conformidad con la delegación prevista en la ley que rige la materia, la promoción de la participación, y el mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de comunidad, en las siguientes áreas:

1. Ordenación territorial y urbanística: patrimonio histórico; vivienda de interés social; turismo local; parques y jardines; plazas, balnearios y otros sitios de recreación; arquitectura civil, nomenclatura y ornato público.
2. Vivienda urbana; circulación y ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales; servicios de transporte público urbano de pasajeros y pasajeras.
3. Espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto concierne a los intereses y fines específicos municipales.
4. Protección del ambiente y cooperación con el saneamiento ambiental; aseo urbano y domiciliario, comprendidos los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos y protección civil.
5. Salubridad y atención primaria en salud, servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; educación preescolar, servicios de integración familiar del discapacitado al desarrollo comunitario, actividades e instalaciones culturales y deportivas. Servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes y las actividades a las materias de la competencia municipal.
6. Servicios de agua potable, electricidad y gas doméstico, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; cementerios y servicios funerarios.
7. Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.
8. Los demás que le atribuya la Constitución y la Ley.  
Las actuaciones que corresponden al municipio en la materia de sus competencias no menoscaban las competencias nacionales o estatales que se definan en la ley conforme a la Constitución”

**Artículo 179:**

“Los municipios tendrán los siguientes ingresos:

1. Los precedentes de su patrimonio, incluso el producto de sus ejidos y bienes.
2. Las tasas por el uso de sus bienes o servicios; las tasas administrativas por licencias o autorizaciones; los impuestos sobre actividades económicas de industria, comercio, servicios o de índole similar, con las limitaciones establecidas en esta Constitución; los impuestos sobre inmuebles urbanos, vehículos, espectáculos públicos, juegos y apuestas lícitas, propaganda y publicidad comercial, y la contribución especial sobre plusvalías de las propiedades generadas por cambios de uso y de intensidad de aprovechamiento con que se vean favorecidas por los planes de ordenación urbanística.
3. Impuesto territorial rural sobre predios rurales, la participación en la contribución por mejoras y otros ramos tributarios nacionales o estatales, conforme a las leyes de creación de dichos tributos.
4. Los derivados del situado constitucional y otras transferencias o subvenciones nacionales o estatales.

5. El producto de las multas y sanciones en el ámbito de sus competencias y las demás que le sean atribuidas.
6. Los demás que determine la ley”.

**Artículo 182:**

“Se crea el Consejo Local de Planificación Pública, presidido por el alcalde o alcaldesa e integrado por los concejales, los presidentes o presidentas de las Juntas Parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otra de la sociedad organizada, de conformidad con las disposiciones que establezca la ley”

**Artículo 183:**

“Los estados y los municipios no podrán:

1. Crear aduanas ni impuestos de importación, de exportación o de tránsito sobre bienes nacionales o extranjeros, o sobre las demás materias rentísticas de la competencia nacional.
2. Gravar bienes de consumo antes de que entren en circulación dentro de su territorio.
3. Prohibir el consumo de bienes producidos fuera de su territorio, ni gravarlos en forma diferente a los producidos por él.

Los estados y municipios sólo podrán gravar la agricultura, la cría, la pesca y la actividad forestal en la oportunidad, forma y medida que los permita la ley nacional”.

**Artículo 184:**

“La ley creará los mecanismos abiertos y flexibles para que los estados y los municipios descentralicen y transfieran a las comunidades y grupos vecinales organizados los servicios que éstos gestionen, previa demostración de su capacidad para prestarlos, promoviendo:

1. La transferencia de servicios en materia de salud, educación, vivienda, deporte, cultura, programas sociales, ambiente, mantenimiento de áreas industriales, mantenimiento y conservación de áreas urbanas, prevención y protección vecinal, construcción de obras y prestación de servicios públicos. A tal efecto, podrán establecer convenios cuyos contenidos estarán orientados por los principios de interdependencia, coordinación, cooperación y corresponsabilidad.
2. La participación de las comunidades y ciudadanos y ciudadanas, a través de las asociaciones vecinales y organizaciones no gubernamentales, en la formulación de propuestas de inversión ante las autoridades estatales y municipales encargadas de la elaboración de los respectivos planes de inversión, así como en la ejecución, evaluación y control de obras, programas sociales y servicios públicos en su jurisdicción.
3. La participación en los procesos económicos estimulando las expresiones de la economía social, tales como cooperativas, cajas de ahorro, mutuales y otras formas asociativas.
4. La participación de los trabajadores y comunidades en la gestión de las empresas públicas mediante mecanismos autogestionarios.
5. La creación de organizaciones, cooperativas y empresas comunales de servicios, como fuentes generadoras de empleo y de bienestar social,

proponiendo a su permanencia mediante el diseño de políticas donde aquellas tengan participación.

6. La creación de nuevos sujetos de descentralización a nivel de las parroquias, las comunidades, los barrios y las vecindades a los fines de garantizar el principios de la corresponsabilidad en la gestión pública de los gobiernos locales y estatales y desarrollar procesos autogestionarios y cogestionarios en la administración y control de los servicios públicos estatales y municipales.
7. La participación de las comunidades en actividades de acercamiento a los establecimientos penales y de vinculación de éstos con la población”

Los artículos de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999) que han sido señalados anteriormente constituyen parte de la normativa de rango constitucional que rige el funcionamiento de los municipios en el país y por tanto elemento indispensable para la identificación del marco de actuación del ente en el que se aplique la propuesta diseñada por el investigador.

Así mismo, los artículos 56 y 88 de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (2005), en cuanto a las competencias del municipio y las funciones del jefe del gobierno municipal como lo es el Alcalde; establecen:

**Artículo 56:**

“Son competencias propias del Municipio las siguientes:

1. El gobierno y la administración de los intereses propios de la vida local.
2. La gestión de las materias que la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes nacionales les confieran en todo lo relativo a la vida local, en especial, la ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la dotación y prestación de los servicios públicos domiciliarios, la aplicación de la política referente a materia inquilinaria, la promoción de la participación ciudadana y, en general, el mejoramiento de las condiciones de vida de la comunidad en las áreas siguientes:
  - a. La ordenación territorial y urbanística; el servicio de catastro; el patrimonio histórico; la vivienda de interés social; el turismo local; las plazas, parques y jardines; los balnearios y demás sitios de recreación; la arquitectura civil; la nomenclatura y el ornato público.
  - b. La vialidad urbana, la circulación y ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales y los servicios de transporte público urbano.
  - c. Los espectáculos públicos y la publicidad comercial en lo relacionado con los intereses y fines específicos del Municipio.
  - d. La protección del ambiente y la cooperación en el saneamiento ambiental; la protección civil y de bomberos; el aseo urbano y domiciliario, incluidos los servicios de limpieza, recolección y tratamiento de residuos.
  - e. La salubridad y atención primaria en salud; los servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la

tercera edad; la educación preescolar; los servicios de integración familiar de las personas con discapacidad al desarrollo comunitario; las actividades e instalaciones culturales y deportivas; los servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes; y otras actividades relacionadas.

- f. Los servicios de agua potable, electricidad y gas doméstico; de alumbrado público, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas; de mataderos, cementerios, servicios funerarios, de abastecimiento y mercados.
- g. La justicia de paz; la atención social sobre la violencia contra la mujer y la familia, la prevención y protección vecinal y los servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.
- h. La organización y funcionamiento de la administración pública municipal y el estatuto de la función pública municipal.
- i. Las demás relativas a la vida local y las que le atribuyan la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela y las leyes nacionales y estatales.”

#### **Artículo 88:**

“El alcalde o alcaldes tendrá las siguientes atribuciones y obligaciones:

1. Cumplir y hacer cumplir la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, la constitución del estado, las leyes nacionales, estatales, ordenanzas y demás instrumentos jurídicos municipales.
2. Dirigir el gobierno y la administración municipal, velando por la eficacia y eficiencia en la prestación de los servicios públicos dentro del ámbito de su competencia, y ejercer la representación del Municipio.
3. Dictar reglamentos, decretos, resoluciones y demás actos administrativos en la entidad local.
4. Proteger y conservar los bienes de la entidad, para lo cual deberá hacer la actualización del inventario correspondiente; y solicitar a la autoridad competente el establecimiento de las responsabilidades a que haya lugar para quienes los tengan a su cargo, cuidado o custodia.
5. Ejecutar, dirigir e inspeccionar los servicios y obras municipales.
6. Suscribir contratos que celebre la entidad, con previsión de la disposición de los gastos que generen, y ordenar sus pagos de conformidad con lo establecido en las leyes y ordenanzas que rigen la materia.
7. Ejercer la máxima autoridad en materia de administración de personal y, en tal carácter, ingresar, nombrar, remover, destituir y egresar, conforme a los procedimientos administrativos establecidos en la ordenanza que rige la materia, son excepción del personal asignado al Concejo Municipal.
8. Presidir el Consejo Local de Planificación Pública, conforme al ordenamiento jurídico.
9. Formular y someter a consideración del Consejo Local de Planificación Pública, el Plan Municipal de Desarrollo con los lineamientos del programa de gestión presentado a los electores, de conformidad con las disposiciones nacionales y municipales aplicables.
10. Someter a consideración del Concejo Municipal los planes de desarrollo urbano local, conforme a las normas y procedimientos establecidos en los instrumentos normativos nacionales.
11. Elaborar y presentar el proyecto de Ordenanzas de Presupuesto de Ingresos y Gastos para el ejercicio fiscal siguiente.

12. Presentar a consideración del el Concejo Municipal, proyectos de ordenanzas con sus respectivas exposiciones de motivos, así como promulgar las ordenanzas sancionadas por el Concejo Municipal y objetar las que considere inconvenientes o contrarias al ordenamiento legal, de conformidad con el procedimiento previsto en la ordenanza sobre instrumentos jurídicos municipales.
13. Designar los apoderados judiciales o extrajudiciales que asuman la representación de la entidad para determinados asuntos, previa consulta al síndico Procurador o Síndica Procuradora Municipal.
14. Realizar las atribuciones que en materia del Registro Civil del Municipio le asigne el Poder electoral.
15. Ejercer la autoridad sobre la policía municipal, a través del funcionario de alta dirección que designe.
16. Conceder ayudas y otorgar becas y pensiones de acuerdo a las leyes y ordenanzas.
17. Informar al Concejo Municipal sobre asuntos de su competencia, cuando le sea requerido, o cuando lo estime conveniente.
18. Presentar al Concejo Municipal, en el segundo mes siguiente a la finalización de cada ejercicio económico-financiero de su mandato, el informe de su gestión y a la Contraloría Municipal la cuenta de la misma, en la cual incluirá informe detallado de las obligaciones impagadas o morosas de los contribuyentes.
19. Presentar dentro del primer trimestre del año, de manera organizada y pública a la comunidad respectiva convocada previamente, la rendición de cuentas de la gestión política y administrativa del año económico financiero precedente, relacionando los logros con las metas del plan municipal de desarrollo y el programa presentado como candidato.
20. Promover la participación ciudadana y la educación para la participación.
21. Ejercer las atribuciones relativas a la competencia municipal, cuando no estén expresamente asignadas a otro órgano.
22. Mantener la observancia rigurosa del ciudadano o ciudadana en la preservación del ambiente, así como hacer cumplir toda la legislación establecida en materia ambiental.
23. Revisar y resolver los recursos jerárquicos y demás actos administrativos dictados por las distintas dependencias del Municipio.
24. Las que atribuyan otras leyes.”

Los artículos señalados anteriormente dejan claramente definidas las competencias del Alcalde, en relación a la elaboración de los planes y programas, así como el proyecto de ordenanza de presupuesto de ingresos y egresos; siendo fundamental para la presente investigación el hecho de reflejar expresamente el marco normativo que rige la acción dentro del sector público.

En cuanto a la normativa que rige la materia de planificación, la Ley Orgánica de Planificación (2001) establece:

**Artículo 27:**

Corresponde a cada consejo de Planificación Pública asegurar la coordinación participación social en la elaboración y seguimiento del Plan Municipal de Desarrollo de los programas y acciones que se ejecuten en el Municipio y garantizar que los Planes Municipales de Desarrollos estén debidamente articulados con los Planes Estadales de Desarrollo”.

**Artículo 55:**

“El Plan Municipal de desarrollo expresa las directrices de gobierno de cada uno de los Municipios, para el período de cuatro años de gestión. En su formulación debe tomarse en consideración lo dispuesto, en las líneas generales, del plan de desarrollo económico y social de la Nación, en el Plan Nacional de Desarrollo, en el Plan de Desarrollo, en el Plan de desarrollo Regional y el Plan Estatal de Desarrollo respectivo.

Así mismo, en lo que respecta a la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (2002), establece:

**Artículo 2:**

“El Consejo Local de Planificación Pública es el órgano encargado de la planificación integral del gobierno local, se sujetará con lo dispuesto en el artículo 55 del Decreto N° 1.528 con fuerza de Ley Orgánica de Planificación, con el propósito de lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos vecinales mediante la participación y el protagonismo dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos, de conformidad con lo establecido en la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Cada Consejo Local de Planificación Pública, promoverá y orientará una tipología de municipio atendiendo a las condiciones de población, nivel de progreso económico, capacidad para generar ingresos fiscales propios, situación geográfica, elementos históricos, culturales y otros factores relevantes. En todo caso, el Consejo Local de Planificación Pública responderá a la naturaleza propia del municipio.”

**Artículo 5:**

“El Consejo Local de Planificación Pública, sin menoscabo de cualquier otra función conferida al municipio de que se trate, tendrá las siguientes funciones:

1. Recopilar, procesar y priorizar las propuestas de las comunidades organizadas;
2. Impulsar, coadyuvar, orientar y presentar dentro del Plan Municipal de Desarrollo las políticas de inversión del presupuesto municipal, contempladas en el artículo 178 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela. Todo ello, de conformidad con los lineamientos del Plan de la Nación, los planes y políticas del Consejo Federal de Gobierno y del Consejo de Planificación de Coordinación de Políticas Públicas, con las propuestas de las comunidades organizadas;
3. Presentar propuestas y orientar el Plan Municipal de Desarrollo hacia la atención de las necesidades y capacidades de la población, del desarrollo equilibrado del territorio y del patrimonio municipal;
4. Instar y facilitar la cooperación equilibrada de los sectores públicos y privados para la instrumentación, en el municipio de los planes suscritos;

5. Controlar y vigilar la ejecución del Plan Municipal de Desarrollo;
6. Formular y promover ante el Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas o el Consejo Federal de Gobierno los programas de inversión para el municipio;
7. Impulsar la celebración de acuerdos de cooperación entre el municipio y los sectores privados, tendentes a orientar sus esfuerzos al logro de los objetivos del desarrollo de la entidad local;
8. Impulsar y planificar las transferencias de competencia y recursos que el municipio realice hacia la comunidad organizada, de conformidad con lo previsto en el artículo 184 de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela;
9. Impulsar la coordinación con otros Consejos Locales de Planificación Pública, para coadyuvar en la definición, instrumentación y evaluación de planes para el desarrollo de mancomunidades, solicitando en su caso, la intervención de los poderes nacionales y de los estados para tales efectos;
10. Atender cualquier información atinente: su competencia que solicite el gobierno nacional, estatal o municipal sobre la situación socioeconómica y sociocultural del municipio;
11. Proponer al gobierno nacional, estatal o municipal los medios de carácter jurídicos, administrativo o financiero necesarios para el cumplimiento de las funciones y la consecución de los objetivos del municipio y del propio Concejo Local de Planificación Pública;
12. Emitir opinión razonada, a solicitud del Alcalde o Alcaldesa, sobre transferencias de competencias que el Ejecutivo Nacional, el estatal o el Concejo Legislativo Estatal, acuerden hacia el municipio;
13. Impulsar con el poder nacional, estatal o municipal, así como con las comunidades organizadas, el Plan de seguridad local de personas y bienes;
14. Coordinar, con el Consejo de Planificación y Coordinación de políticas públicas y el Consejo Federal de Gobierno, de planes y proyectos que estos elaboran en el marco de sus competencias, tomando en cuenta los planes y proyectos locales;
15. Impulsar la organización de las comunidades organizadas entregándolas al Concejo Local de Planificación, Pública de acuerdo con lo establecido en la presente ley;
16. Interactuar con el Concejo Municipal de Derecho, en todo lo atinente a las políticas de desarrollo del niño, del adolescente y de la familia;
17. Colaboran en la elaboración de los planes locales de desarrollo urbano y las normativas de bonificación cuyas competencias le corresponden al municipio.
18. Elaborar el estudio técnico, para la fijación de los emolumentos de los altos funcionarios y funcionarias de los municipios. A tal efecto, el Concejo Local de Planificación Pública solicitará la información necesaria referida al número de habitantes, situación económica del municipio, presupuesto municipal consolidado y ejecutado, correspondiente al período fiscal inmediatamente anterior, capacidad recaudadora y disponibilidad presupuestaria municipal para cubrir el concepto de emolumentos, a los órganos que corresponda;
19. Elaborar el mapa de necesidades del municipio;
20. Elaborar un banco de datos que contenga información acerca de proyectos, recursos humanos y técnicas de la sociedad organizada;
21. Evaluar la ejecución de los planes y proyectos e instar a las redes parroquiales y comunales, a ejercer el control social sobre los mismos; y,
22. Las demás que otorguen las leyes y reglamentos”.

#### **Artículo 6:**

“Los Miembros del Consejo Local de Planificación Pública estarán obligados a cumplir con sus funciones, en beneficio de los intereses colectivos, mantendrá una vinculación permanente en las redes de los concejos parroquiales y concejales, atendiendo sus opiniones, de las actividades del Concejo Local de Planificación Pública”.

**Artículo 12:**

“El principio consolidado de inversión municipal se elaborará de acuerdo con las necesidades prioritarias presentadas por las comunidades organizadas, en concordancia con lo estimado por la Alcaldía, en el presupuesto destinado al referido sector. Asimismo con los proyectos generales sobre urbanismo, infraestructura y vialidad que demande el municipio”.

Así mismo, aunque para el momento de realizarse la investigación no estaba formalmente establecidas nuevas instancia de planificación, y por no ser objeto específico de análisis del presente trabajo, es importante hacer mención a los Consejos Comunales.

Por lo que la creación de los Consejos Comunales, está enmarcada en el espíritu de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en función de la promoción de la democracia participativa y protagónica, siendo instancias de participación, articulando e integrando entre las diversas organizaciones comunitarias, grupos sociales y ciudadanos; para permitirle al pueblo organizado ejercer directamente la gestión de las políticas públicas y proyectos orientados a responder a las necesidades y aspiraciones de las comunidades en la búsqueda de una sociedad de equidad y justicia social.

Siendo fundamental lo establecido en la Ley de los Consejos Comunales (2007), en el Capítulo I referido a las Disposiciones Generales, en los artículos: 1, 2, 3; y en el Capítulo IV del Funcionamiento del consejo Comunal, en los artículos 21, 22, 23 y 24; en lo concerniente a las funciones del Órgano Ejecutivo, la Unidad de Gestión Financiera, la de Contraloría Social y la de articulación de los Órganos del Consejo Comunal.

## **CAPÍTULO III: MARCO METODOLÓGICO DE LA INVESTIGACIÓN**

### **3.1 CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN**

La presente investigación se ubica como un diseño no experimental, ya que no se manipularan deliberadamente variables, sino que lo que se hace es una observación del fenómeno tal y como se da en su contexto natural, para luego ser analizado.

Así mismo, se clasifica en base a tres categorías elaboradas por la Universidad Nacional Abierta, las cuales se llevaron a cabo mediante una serie de fases, estrategias y

actividades, que permitieron generar un producto tangible, como fundamento central para cumplimiento de los objetivos planteados.

Las tres categorías a las que se hace referencia en el párrafo anterior son las siguientes:

- La primera categoría: según el propósito, permite clasificar la investigación como de tipo aplicada y proyecto factible, ya que se diseñará una metodología basada en el proceso de planificación estratégica como una herramienta capaz de facilitar el proceso de toma de decisiones orientado al mejoramiento de la gestión pública. En relación a esto la Universidad Nacional Abierta (1999; p.51), señala; “la investigación aplicada tiene como propósito presentar solución a los problemas prácticos, más que formular teorías acerca de ellos”. Así mismo Boscan (2002; p. 31), señala: “El proyecto factible se efectúa para resolver un problema o satisfacer una necesidad en una organización, empresa o institución determinada previamente”.
- La segunda categoría: desde el punto de vista del nivel de la investigación o grado de profundidad, el trabajo es de tipo descriptivo, en virtud que se orienta a identificar, comparar y caracterizar, a través del diagnóstico de la situación actual del ente caso estudio, la comparación del proceso de planificación utilizado y la caracterización de las oportunidades de mejora, tomando en cuenta las necesidades sociales de una comunidad, y a partir de ahí poder establecer lineamientos que permitan buscar posibles alternativas de solución a la problemática planteada.
- La tercera categoría: se define según las estrategias empleadas por el investigador, la cual se caracteriza por ser documental y de campo. Documental, por cuanto parte de la información que se maneja se encuentra en fuentes documentales. De campo, porque para demostrar la ocurrencia de los fenómenos que se estudian; la información ha de ser obtenida de fuentes directas, a través de una serie de entrevistas que abarcan a personas ligadas con el área de planificación. Para de esta manera poder describir los problemas que enfrentan en la planeación y ejecución de las políticas dirigidas a satisfacer las demandas de los ciudadanos, y evaluar, por medio de un análisis de proceso, las posibles desviaciones, que permitan verificar la

correspondencia entre los objetivos formulados en el plan estratégico y los resultados obtenidos.

## **3.2 FASES METODOLÓGICAS**

### **Fases del Trabajo de Grado**

#### **Fase I: Diagnóstico Inicial**

##### **a. Objetivo de la fase I**

Esta fase se concentró en conocer la situación actual de la unidad caso de estudio, específicamente en lo atinente una serie de aspectos contentivos en el cuestionario diseñado con la finalidad de detectar las brechas existentes y poder identificar las oportunidades de mejora.

##### **b. Descripción de la fase I**

En esta presente fase se realizaron una serie de entrevistas a los trabajadores de la Alcaldía de Valencia, alguno de los cuales son responsables directos del diseño, elaboración, ejecución y evaluación de los planes. Se organizó la información de manera gráfica, para posteriormente poder estructurar los elementos de carácter conceptual que le dan forma al procedimiento utilizado por el ente municipal. Entre las actividades que se desarrollaron para su prosecución se encuentran:

##### **c. Actividades de la fase I**

1.- Levantamiento de la información requerida a través del diseño de una entrevista tipo cuestionario contentivo de nueve (9) preguntas cerradas y cuatro (4) preguntas abiertas para el diagnóstico de la situación inicial y la descripción del proceso de planificación utilizado por el ente caso de estudio en la elaboración del Plan Estratégico (Cuatrienal) y el Plan Operativo Anual.

2.- Aplicación del instrumento diseñado por el investigador y validado por la estadística María Gil. (Ver anexo nº 2)

3.- Clasificación y procesamiento de los resultados obtenidos de acuerdo con el modelo de entrevista utilizado, según las respuestas dadas en cada uno de los ítems.

4.- Análisis y descripción de los resultados de manera porcentual, los cuales se muestran gráficamente y se explican de forma teórica.

5.- Consolidación de los resultados a través de la relación existente entre aquellas variables que permiten detectar oportunidades de mejora.

#### **d. Producto esperado de la Fase I**

Diagnóstico de la situación inicial de la unidad caso de estudio de acuerdo con los parámetros establecidos en el instrumento de recolección de datos y cuyos resultados son presentados gráficamente y analizados de forma teórico conceptual.

#### **Fase II: Descripción del proceso de planificación utilizado**

##### **a. Objetivo de la fase II**

El objetivo de esta fase es describir el proceso de planificación utilizado en la actualidad por la Alcaldía de Valencia, mediante un diagrama de flujo que muestra cada una de sus etapas; permitiendo, a partir de las brechas detectadas en el mismo, generar oportunidades de mejoras, a través de posibles alternativas de solución que facilite el procedimiento de diseño y/o elaboración de los planes cuatrienal y operativo anual.

##### **b. Descripción de la fase II**

En esta fase describe el proceso de planificación utilizado por los organismos que conforman la unidad caso de estudio mediante un diagrama de flujo.

##### **c. Actividades de la fase II**

Las actividades que se llevaron a cabo para el logro de esta fase fueron:

1.- Descripción gráfica de las fases del proceso actual.

2.- Explicación teórica y definición de cada una de las etapas del procedimiento utilizado desde el diagnóstico inicial, enumerando y describiendo cada uno de sus aspectos, haciendo hincapié en aquellos elementos de carácter estratégico que lo conforman.

#### **d. Producto esperado de la fase II**

El resultado de esta fase es la descripción gráfica, con su respectiva explicación teórica, del proceso de planificación utilizado en la unidad caso de estudio, así como la identificación de oportunidades de mejora.

### **Fase III: Elaboración de la propuesta metodológica**

#### **a. Objetivo**

En esta fase tiene la finalidad de elaborar una propuesta metodológica basada en el proceso de planificación estratégica, a través de la síntesis de los procesos descritos anteriormente y utilizando como herramienta fundamental el diagrama de flujo.

#### **d. Descripción**

En esta fase se describen cada una de las partes de la herramienta metodológica de manera gráfica y conceptual, se presenta la propuesta de forma general señalando los aspectos que la componen, para posteriormente realizar una explicación detallada de cada uno de los elementos que abarca.

#### **c. Actividades**

Para el logro de esta fase se procedió a desarrollar las siguientes actividades:

1.- Diseño de la representación gráfica y la descripción teórica de los aspectos que abarca, estableciendo el procedimiento secuencial y sistemático de la metodología y los elementos principales que definen cada uno de sus componentes: las bases del plan estratégico, las estrategias de mercadeo, el marco de actuación del organismo público, la definición de la política general de gobierno, las estrategias de marketing mix, el diseño de programas y servicios, la implantación y la evaluación

2.- Conceptualización de las bases para la formulación del plan estratégico, así como de cada uno de los aspectos que lo conforman. Aquí se describen las etapas básicas que lo constituyen como son: el programa político macro y la formulación de la agenda.

3.- Descripción de la etapa en la que se definen las estrategias básicas de mercadeo como lo son: la segmentación y el posicionamiento; así como, los elementos que explican su enfoque orientado al sector público.

4.- Definición del procedimiento a través del cual se establece el marco de actuación en el ámbito de la administración pública en la que se va a desarrollar la metodología por medio de los niveles en el que se distribuye el poder público en Venezuela.

5.- Procedimiento para definir la política general de gobierno basado en la elaboración del portafolio de políticas públicas, la asignación de competencias, la comunicación de las políticas públicas, la participación del público y el presupuesto general.

6.- Identificación de la mezcla de mercadeo (marketing mix) para la prestación del servicio público mediante la configuración de la oferta de los servicios, el desarrollo territorial, la comunicación del servicio y la participación del público.

7.- Definición del procedimiento para el diseño de programas y servicios basado en la conceptualización del mismo, la definición del público objetivo y la forma como se desarrolla y/o concreta en la realidad.

8.- Descripción de la etapa de implantación a partir de la definición de los problemas iniciales más frecuentes que se presentan para la puesta en marcha, así como los elementos que deben ser considerados para la creación de una cultura de servicios.

9.- Formulación del sistema de evaluación tomando en cuenta los aspectos relacionados con los resultados obtenidos de la implantación de los programas y servicios, la percepción del público acerca de los mismos y la medición técnico-política por parte del gobierno.

#### **d. Producto Esperado**

El resultado de esta fase es la propuesta metodológica basada en el proceso de planificación estratégica, éste resultado se someterá a la validación de expertos para determinar su pertinencia técnico-operativa.

### **Fase IV: Validación de la propuesta metodológica**

#### **a. Objetivo**

Se procedió a validar la metodología a través de un panel de especialistas con la finalidad de determinar su pertinencia técnica y operativa. Por medio del análisis y posterior evaluación de cada alternativa, tomando en consideración ventajas y desventajas, costos-beneficios, tiempo y repercusiones; se expresan un conjunto de actividades necesarias para poder lograr transferir la metodología hacia otras áreas o entes descentralizados, pudiendo observarse cuales son las variables que pueden incidir si se aplica dentro de ésta u otra organización del sector público.

#### **b. Descripción**

Para el desarrollo de esta fase se contactaron diferentes especialistas que realizaron la validación de la metodología, tomando en cuenta para su selección diferentes aspectos de importancia tales como: perfil curricular, área de experticia y años de experiencia.

#### **c. Actividades**

Entre las actividades que se desarrollarán se encuentran:

1.- Establecimiento del perfil del especialista: para ello se tomó en cuenta las áreas de especialización o profesionalización afines con las bases teóricas utilizadas en la investigación, que permitan agregar valor al diseño a través de la mayor cantidad y calidad de aportes posibles.

2.- Diseño del instrumento de validación contenido de los siguientes aspectos: valor de la herramienta, enunciados y escala de valoración. A estos enunciados se les complementa con un apartado final de observaciones a fin de que el experto identifique brevemente las recomendaciones y oportunidades de mejora a la metodología.

3.- Selección de especialistas: los profesionales que realizaron la validación se ubicaron a través de diferentes medios como universidades, empresas consultoras y asesores especializados y su número fue seleccionado a través del método de muestreo no probabilístico por conveniencia de Kinner y Taylor.

4.- Aplicación del instrumento de validación: Como paso previo se le hizo entrega de la herramienta metodológica y posteriormente del instrumento de validación.

5.- Tabulación y descripción de los resultados: Se recogió la información suministrada contenida en el instrumento de validación, incorporando inmediatamente a la herramienta metodológica las oportunidades de mejora y las recomendaciones generales aportadas por los evaluadores. Los enunciados relacionados con los aspectos de valor cuantitativo fueron tabulados de acuerdo con el promedio de cada uno de los ítems.

#### **d. Producto Esperado**

Evaluación técnica, operativa y conceptual de la herramienta metodológica por parte de los especialistas seleccionados para detectar oportunidades de mejora y definir los criterios de universalidad que permitan su implementación en otros sectores de la administración pública.

### 3.3 UNIDAD CASO ESTUDIO Y DE ANÁLISIS

En la presente investigación la unidad caso estudio estuvo conformada por la Alcaldía del municipio Valencia, ente constituido por un total de quince (15) direcciones, aunque para los efectos de aplicación de la metodología la unidad de análisis la constituye la dirección de planificación y presupuesto.

El procedimiento de selección de la unidad de caso de estudio sirvió para el diagnóstico inicial del proceso de planificación utilizado en el ente municipal, así como el nivel de formación técnico-académica de sus trabajadores, para posteriormente establecer parámetros de comparación basado en las fortalezas y debilidades, entre el procedimiento de planificación utilizado con el propuesto, lo que permitirá convalidar los planteamientos que se presentan en este proyecto, y poder, de esta forma, hacer inferencias o llegar a conclusiones válidas que sustentan la propuesta.

### 3.4 CÁLCULO DE LA MUESTRA

Se realizó el cálculo siguiendo el procedimiento matemático para el cálculo de la muestra, entendida ésta, como lo señala Hernández Sampieri (2000; pag. 234), como “un subconjunto de la población”, a partir de una población finita; es decir se conoce el total de la población y se desea saber cuántos del total debe estudiarse, siguiendo el procedimiento la respuesta será:

$$n = \frac{N * Z_0^2 * p * q}{d^2 * (N - 1) + Z_0^2 * p * q}$$

Donde:

- N = Total de la población = 3000 empleados (unidad caso estudio)
- $Z_0^2 = 1.96^2$  (si la seguridad es del 95%)
- p= proporción esperada (en este caso 5% = 0.05)
- q = 1-p (en este caso 1-0.05 = 0.95)
- d = precisión (es este caso deseamos un 3%).

Seguridad = 95%; Precisión = 3%; proporción esperada = se asume que puede ser próxima al 5%; si no tuviese ninguna idea de dicha proporción se debe utilizar el valor

$p = 0.5$  (50%) que maximiza el tamaño muestral. La muestra arrojada dio como **resultado 60 personas** a las que se les aplicó la entrevista tipo cuestionario.

### **3.5 TÉCNICAS DE RECOLECCIÓN, ANÁLISIS, INTERPRETACIÓN Y PRESENTACIÓN DE LOS RESULTADOS**

En el desarrollo de este trabajo, se empleó una combinación de las modalidades de investigación documental y una parte de investigación de campo. Por lo que para la recolección, análisis e interpretación de la información documental se hará mediante el uso de técnicas y procedimientos propios de esta estrategia, como son: análisis documental de fuentes bibliográficas, análisis de contenido, observación documental, resumen analítico y análisis crítico.

En relación con la investigación de campo, se recolectó la información haciendo uso de la entrevista como técnica de recolección de datos (ver anexo N° 2) (cuestionario) y se aplicó a un total de sesenta (60) personas que trabajan en el organismo que conforman la unidad caso estudio, de manera de recoger información en cuanto al área que se está estudiando y, a su vez, del nivel de conocimiento acerca de la materia, que sea de valor para la investigación. Al combinarse la información aportada se tiene la base necesaria para aplicar el método de análisis de datos al objeto de estudio.

Se procedió a levantar la información relevante, desde el punto de vista teórico como a nivel estadístico. De igual manera, se aplicaron las entrevistas necesarias para recabar la información de campo a ser definida en el levantamiento y evaluación inicial de la información.

Paralelamente a la recopilación de la información necesaria, se procedió a clasificar, procesar y transcribir la misma, para luego llevar a cabo el análisis cualitativo y cuantitativo pertinente, de manera tal que pudo llegarse a conclusiones válidas que dieron respuestas a los objetivos inicialmente planteados.

## **CAPÍTULO IV: PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS**

### **4.1 DIAGNÓSTICO DE LA SITUACIÓN INICIAL DE LA UNIDAD CASO DE ESTUDIO.**

Los datos que se ofrecen a continuación han sido obtenidos mediante el empleo de un instrumento de medición representado por un cuestionario base ensamblado específicamente para las entrevistas por el investigador y avalado por la estadístico María Gil (profesor de estadística de las Universidades Central de Venezuela, Carabobo y Tecnológica del Centro).

A continuación se representan los resultados arrojados a raíz de la aplicación de la encuesta. Se realizaron nueve (9) preguntas de tipo dicotómicas y el resto abiertas segmentadas de acuerdo a la frecuencia de las respuestas emitidas.

1) ¿En su institución existe una Unidad de planificación?



GRÁFICO N° 1

Fuente: Pérez, E. (2006)

**En la primera pregunta, el noventa y cinco (95%) de los encuestado se reconoce la existencia de una unidad de planificación dentro de la Alcaldía de Valencia y un cinco (5%) que no.**

2) ¿Sabe usted que es un Plan Estratégico (Cuatrienal) y un Plan Operativo Anual?

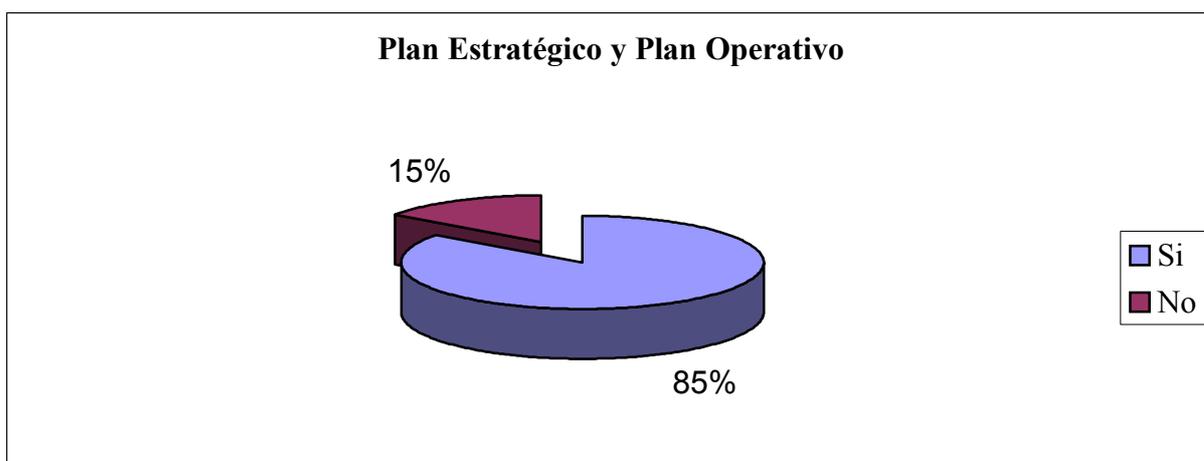


GRÁFICO N° 2

Fuente: Pérez, E. (2006)

**El ochenta y cinco (85%) por ciento de la muestra encuestada conoce la existencia de ambos planes (el cuatrienal y el operativo), mientras que un quince (15%) respondió que no sabe; lo que indica que un alto porcentaje de los empleados están conscientes de los períodos que abarcan éstos procesos.**

3) ¿Su organismo elabora un Plan Operativo Anual como insumo del Plan Estratégico (Plan de Gobierno, Cuatrienal)?



GRÁFICO N° 3

Fuente: Pérez, E. (2006)

Un setenta y siete (77%) por ciento de los encuestados reconoce que El Plan Operativo anual de la institución constituye un insumo para el diseño del Plan Estratégico, por ende el veintitrés por ciento no reconoce la relación insumo – producto entre ambos instrumentos; para éstos últimos la parte operativa es sólo una herramienta para el plan de gobierno.

4) ¿Conoce usted la visión, misión y valores de la Institución en la que labora?

GRÁFICO N° 4



Fuente: Pérez, E. (2006)

Fuente: Pérez, E. (2006)

Como se puede apreciar en el gráfico N° 4, el cien (100) por ciento de los encuestados tienen conocimiento acerca de la misión, visión y valores de la Alcaldía de Valencia; lo que permite observar cierto nivel de coherencia con las respuestas anteriores.

5) ¿Utilizan en su Institución alguna metodología para la formulación de los planes?

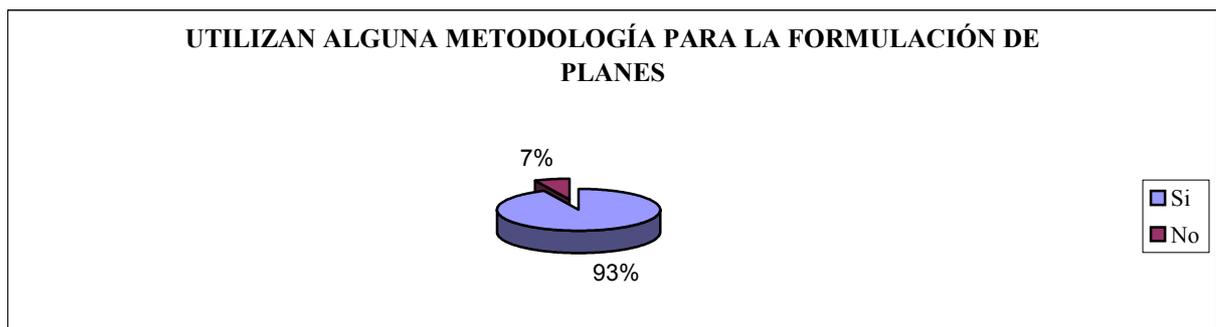


GRÁFICO N° 5

Fuente: Pérez, E. (2006)

Según el noventa y tres (93%) de los encuestados, la alcaldía de Valencia si posee una metodología para la formulación de los planes, tanto el estratégico como el operativo anual, de igual modo un siete (7%) de los empleados señalaron que no poseen conocimiento de este procedimiento.

6) ¿Usted posee conocimiento acerca de la Matriz FODA como herramienta útil en el proceso de planificación?

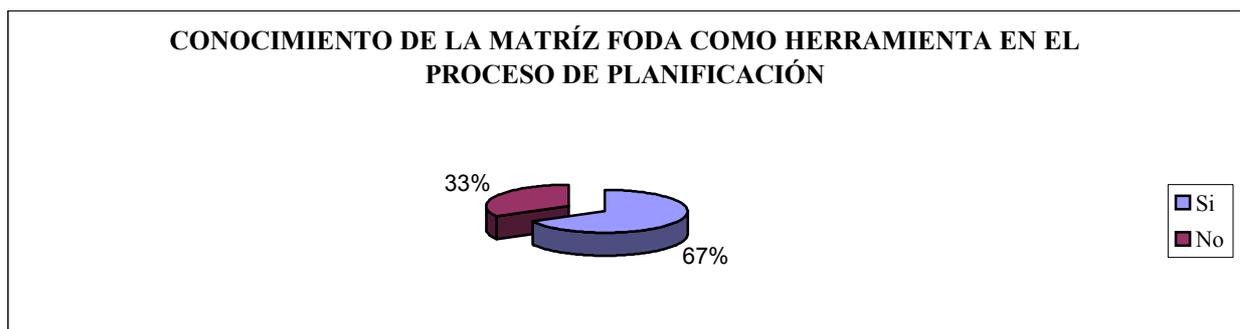


GRÁFICO N° 6

Fuente: Pérez, E. (2006)

El sesenta y siete (67%) por ciento de los encuestados posee conocimiento acerca de la Matriz FODA, no sólo como una herramienta más dentro de las técnicas gerenciales si no también para

**desarrollar un proceso de planificación dentro de una institución como lo es la Alcaldía de Valencia. Tal es el caso que el treinta y tres (33%) por ciento de la muestra seleccionada no conoce la mencionada herramienta.**

7) ¿Tiene conocimiento acerca de si en el departamento en el que trabaja ha aplicado alguna vez la Matriz FODA como herramienta en el proceso de planificación?

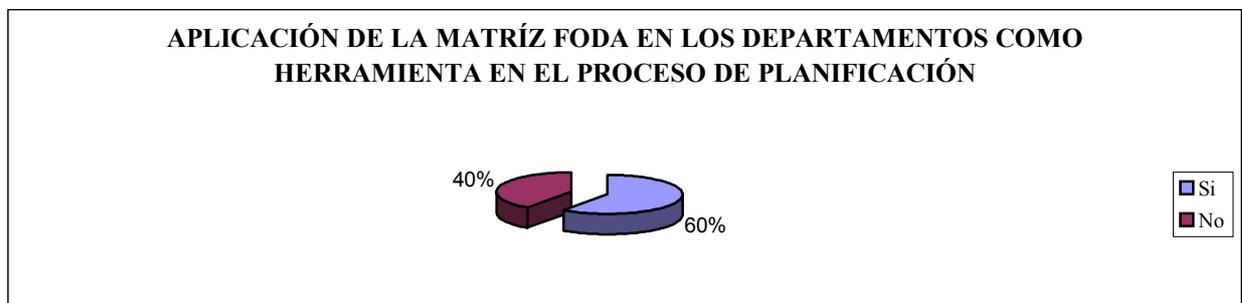


GRÁFICO N° 7

Fuente: Pérez, E. (2006)

**El sesenta (60%) por ciento de los empleados de la Alcaldía de Valencia manifestó que poseen conocimiento pleno de que en su departamento (en el que laboran diariamente) se ha aplicado la Matriz FODA como herramienta útil en el proceso de planificación. Sin embargo, un cuarenta (40%) por ciento desconoce si alguna vez se ha aplicado la herramienta.**

8) ¿Existe en su organismo una herramienta para el diagnóstico de las necesidades de la población como insumo indispensable para la formulación del Plan de Gobierno o Cuatrienal (Estratégico) y el Plan Operativo Anual?

**EXISTENCIA EN EL ORGANISMO DE ALGUNA HERRAMIENTA PARA EL DIAGNÓSTICO DE LAS NECESIDADES DE LA POBLACIÓN COMO INSUMO PARA LA FORMULACIÓN DEL PLAN DE GOBIERNO Y EL PLAN OPERATIVO ANUAL**

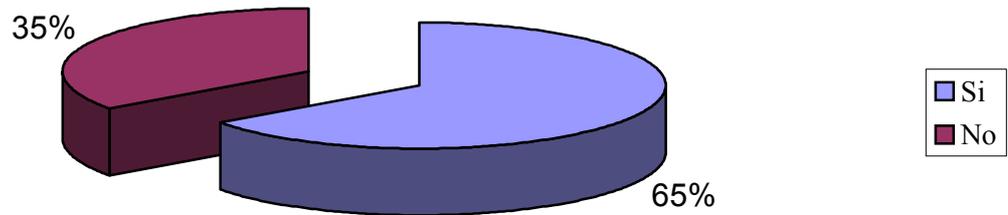
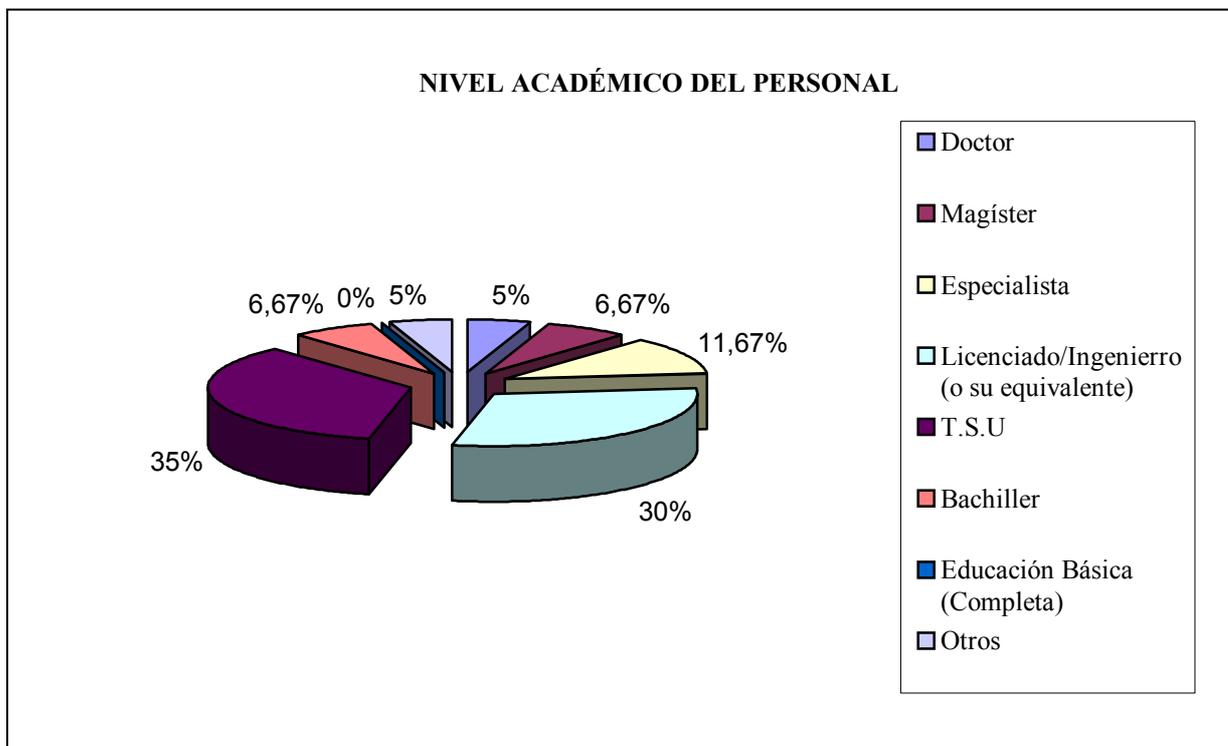


GRÁFICO N° 8

Fuente: Pérez, E. (2006)

**En la Alcaldía de Valencia, sesenta y cinco (65%) por ciento de la muestra seleccionada si tiene conocimiento de la existencia de un instrumento para detectar las necesidades de la población como insumo fundamental para el desarrollo de un Plan de Gobierno. Sin embargo, un treinta y cinco (35%) por ciento de los mismos señaló que no tiene información acerca de la herramienta.**

9) ¿Cuál entre los que se nombran a continuación, es su nivel académico?



Fuente: Pérez, E. (2006)

Dentro de la muestra seleccionada en la Alcaldía de Valencia, un cinco (5%) por ciento de los encuestados posee el título de Doctor, un seis con sesenta y siete (6,67%) por ciento el de Magíster, un once con sesenta y siete (11,67%) por ciento el de Especialista, un treinta (30%) por ciento de Licenciados o su equivalente, un treinta y cinco (35%) por ciento poseen el grado universitario de Técnico Superior, un seis con sesenta y siete (6,67%) por ciento el de Bachiller y el cinco (5%) por ciento restante no posee títulos de educación formal, lo que indica en un alto porcentaje las personas que trabajan en el ente municipal tiene formación académica.

10) ¿Posee alguna formación académica en el área de planificación?

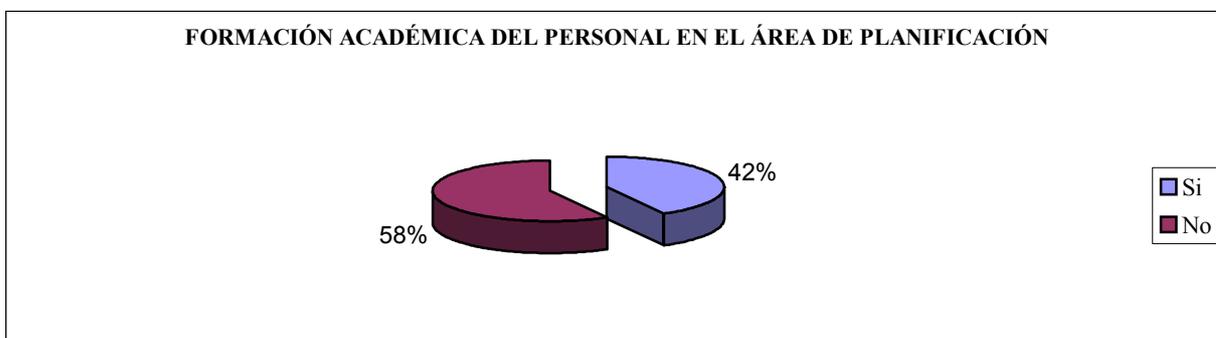


GRÁFICO N° 10

Fuente: Pérez, E. (2006)

**Un cincuenta y ocho (58%) por ciento de las personas seleccionadas en la muestra respondieron que tienen formación académica en el área de planificación, mientras que un cuarenta y dos (42%) por ciento señaló que no, lo que indica la existencia de una importante debilidad en relación a que los empleados, independientemente del área donde laboren, deben poseer conocimientos básicos de planificación.**

11) ¿Conoce usted cuál es el procedimiento utilizado en la elaboración del Plan Estratégico de Gobierno (Cuatrienal) y/o el Plan Operativo Anual? Si su respuesta es afirmativa, pudiera describirlo gráficamente.

**CONOCIMIENTO DEL PROCEDIMIENTO UTILIZADO EN LA  
ELABORACIÓN DEL PLAN ESTRATÉGICO DE GOBIERNO Y/O EL PLAN  
OPERATIVO ANUAL**



GRÁFICO N° 11

Fuente: Pérez, E. (2006)

**La mayoría de los empleados de la Alcaldía de Valencia, un ochenta y dos (82%) por ciento tienen conocimiento sobre el procedimiento requerido para la elaboración del Plan Estratégico de Gobierno y el Plan Operativo Anual, el resto dieciocho (18%) por ciento señaló que no.**

En lo referente al procedimiento utilizado en la elaboración del Plan Estratégico de Gobierno (cuatrienal) y/o el plan Operativo Anual. Descripción gráfica.

**La mayoría de los trabajadores que contestaron afirmativamente ésta pregunta, coincidieron en dos (2) gráficos que se explican más adelante en los resultados referidos al objetivo específico N° 2.**

12) Pudiera usted señalar por lo menos tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades del procedimiento mencionado anteriormente.

**Existen una serie de fortalezas y debilidades que expresó el personal que labora en la Institución, entre las cuales se señalan las siguientes:**

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DEL PROCEDIMIENTO DE PLANIFICACIÓN

CUADRO N° 4

Fortalezas	Debilidades
* Manejo de escenarios	* Depende del nivel de instrucción del funcionario público
* Análisis en tiempo real	* Presupuesto insuficiente
* Organización trabajo/recursos	
* Integración de responsabilidades	
* Aumento de ingresos	
* Cumplimiento de leyes	
* Recurso Humano capacitado	
* Talleres de inducción	
* Apoyo entre comunidad, entes gubernamentales y los municipios	

Fuente: Pérez; E. (2006)

Los aspectos más resaltantes que se presentaron en esta pregunta, es decir, los aspectos que más se repiten tanto de fortalezas como de debilidades son los siguientes:



GRÁFICO N° 12

Fuente: Pérez, E. (2006)

Como se puede observar en el gráfico anterior, en un cincuenta y seis con sesenta y siete (56,67%) por ciento de las veces, los encuestados señalaron como fortaleza, el apoyo entre la comunidad y los entes gubernamentales; y como debilidad, en un cuarenta y tres con treinta y tres (43,33%) por ciento de las veces, el presupuesto insuficiente.

13) Pudiera usted señalar por lo menos tres (3) debilidades del departamento en el que trabaja.

Existen una serie de fortalezas y debilidades que expresó el personal que labora en la Alcaldía de Valencia con respecto al departamento en el que trabajan y que son las siguientes:

FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LOS DEPARTAMENTOS

CUADRO N° 5

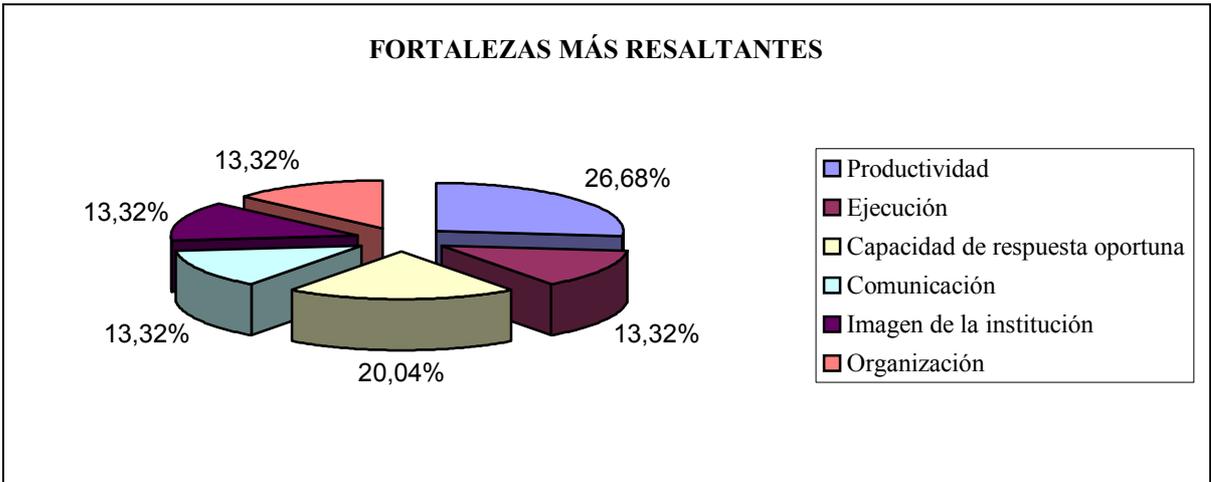
Fortalezas	Debilidades
<b>* Personal comprometido</b>	<b>* Demasiada demanda y presupuesto</b>

	<b>limitado</b>
<b>* Automatización de procesos</b>	<b>* Equipos de tecnología insuficiente</b>
<b>* Misión y visión claros</b>	<b>* Demora en respuestas</b>

Continuación... Cuadro N° 5

<b>* Cobertura a todos los municipios</b>	<b>* Limitaciones legales</b>
<b>* Programas de ayuda</b>	<b>* Espacio físico</b>
<b>* Trabajo en equipo</b>	<b>* Paradigmas</b>
<b>* Capacidad de análisis eficiente</b>	<b>* Resistencia al cambio</b>
<b>* Manejo de información</b>	<b>* Poco personal</b>
<b>* Trabajo bajo presión</b>	<b>* Poder de decisión limitado</b>
<b>* Atención al público</b>	<b>* Falta de comunicación</b>
<b>* Herramientas tecnológicas</b>	<b>* Ausencia de organización</b>
<b>* Productividad</b>	
<b>* Ejecución</b>	
<b>* Apoyo a otras dependencias</b>	
<b>* Capacidad de respuesta oportuna</b>	
<b>* Comunicación</b>	
<b>* Facilidad para trámites</b>	
<b>* Imagen de la institución</b>	
<b>* Organización</b>	

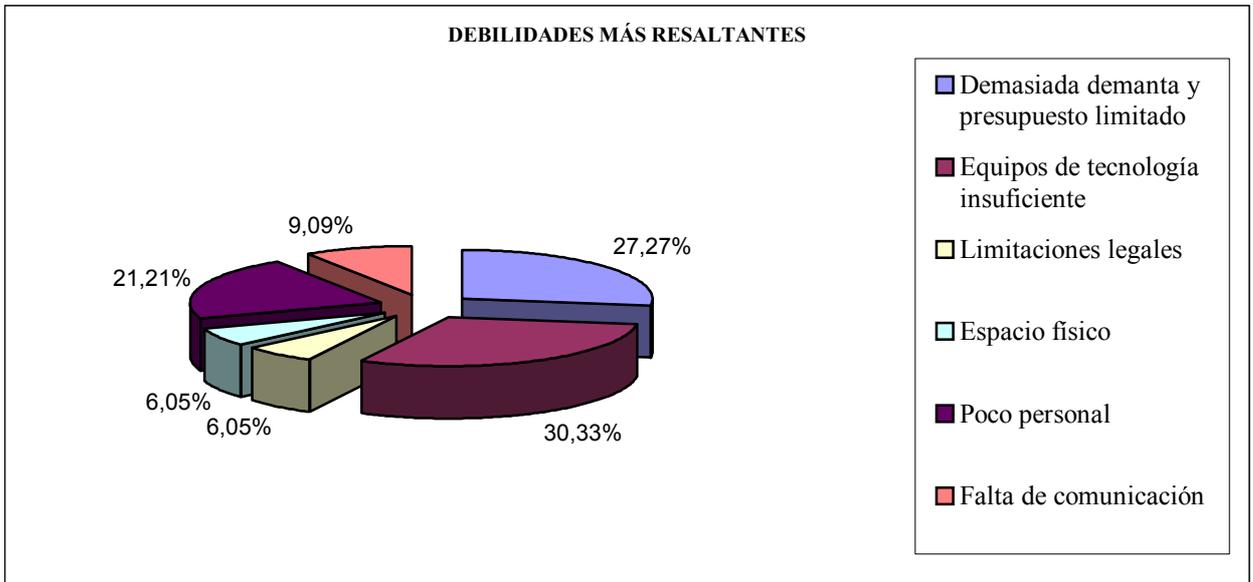
Fuente: Pérez, E. (2006)



Fuente: Pérez, E. (2006)

Como se observa en el gráfico anterior, en un veintiséis con sesenta y ocho (26,68%) por ciento de las veces los encuestados señalaron como una fortaleza la productividad, un veinte con cero cuatro (20,04%) por ciento la capacidad de respuesta, un trece con treinta y dos (13,32%) por ciento la comunicación, un trece con treinta y dos (13,32%) por ciento la ejecución de las tareas, un trece con treinta y dos (13,32%) por ciento la imagen de la Institución y un trece con treinta y dos (13,32%) por ciento la organización.

GRÁFICO N° 14



Fuente: Pérez, E. (2006)

En relación con las debilidades los encuestados, como se observa en el gráfico anterior, respondieron de la siguiente manera; en un treinta con treinta y tres (30,33%) por ciento de las veces señalaron a los equipos con tecnología insuficiente, en un veintisiete con veintisiete (27,27%) por ciento demasiada demanda y presupuesto limitado, un veintiuno con veintiuno (21,21%) por ciento poco personal un nueve con cero nueve (9,09%) por ciento falta de comunicación, un seis con cero cinco (6,05%) por ciento el espacio físico y un seis con cero cinco (6,05%) por ciento limitaciones legales.

Cabe destacar que existen en algunas incoherencias señaladas por los encuestados ya que señalaron algunos aspectos como fortalezas y luego los identificaron como debilidades.

14) Pudiera usted señalar por lo menos tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades de la institución para la que trabaja.

Existen una serie de fortalezas y debilidades que expresó el personal que labora en la Alcaldía de Valencia, las cuales son:

#### FORTALEZAS Y DEBILIDADES DE LA ALCALDÍA

CUADRO N° 6

Fortalezas	Debilidades
* Existencia de un Plan de Gobierno	* Incumplimiento de políticas

<b>* Adecuación de presupuesto a los planes</b>	<b>* Falta de organización</b>
<b>* Reconocimiento público de la gestión</b>	<b>* Planes inconsistentes</b>
<b>* Rendición clara de cuentas</b>	<b>* Ausencia de indicadores de gestión</b>
<b>* Tiempo de respuesta</b>	<b>* Recursos financieros escasos</b>
<b>* Sistematización de procesos</b>	<b>* Dependencia de las decisiones del Alcalde</b>
<b>* Excelentes profesionales</b>	<b>* Cambio de planes</b>
<b>* Ambiente de trabajo</b>	<b>* Escasez de equipos</b>
<b>* Innovación</b>	<b>* Falta de comunicación</b>
<b>* Atención al público</b>	<b>*Dualidad de mando</b>
<b>* Rendimiento de recursos</b>	<b>* Autonomía limitada</b>
<b>* Menos burocracia</b>	<b>* Falta de coordinación con otros entes</b>
<b>* Consulta a la comunidad para tomar decisiones</b>	<b>* Baja remuneración salarial</b>
<b>* Mejoramiento continuo</b>	<b>* Existencia de burocracia</b>
<b>* Organización</b>	<b>* Exceso de personal en las áreas</b>
<b>* fuente de empleo</b>	

Fuente: Pérez, E. (2006)

Los aspectos más comunes y resaltantes que se presentaron en esta pregunta, es decir, los aspectos que más se repitieron tanto de fortalezas como debilidades son los siguientes:

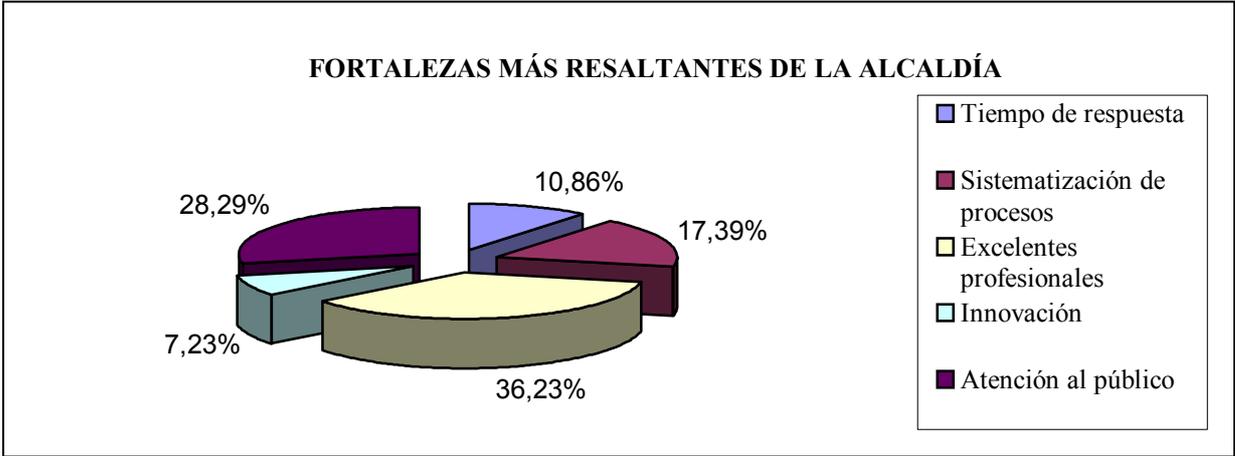
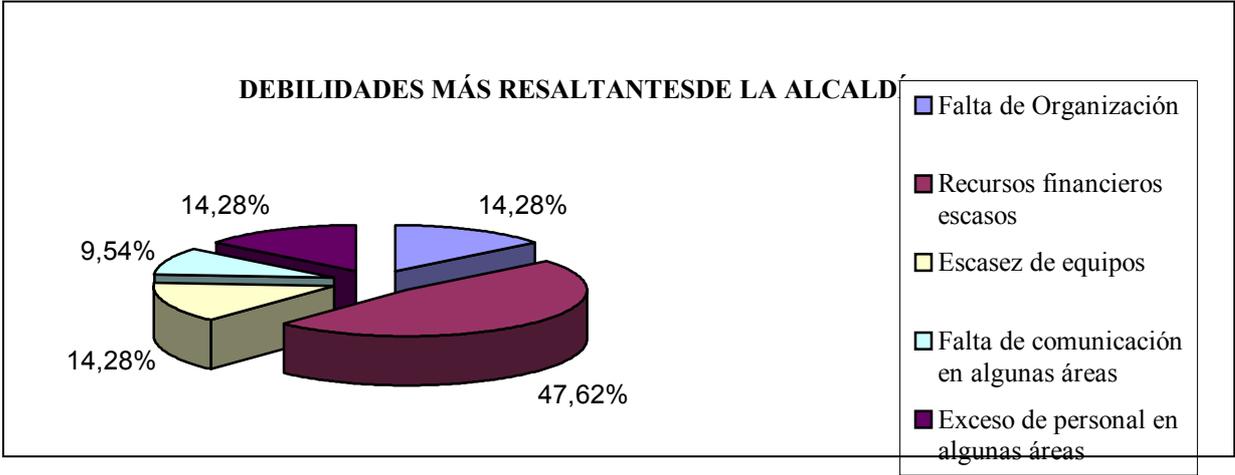


GRÁFICO N° 15

Fuente: Pérez, E. (2006)

En relación con las fortalezas: un treinta y seis con veintitrés (36,23%) por ciento considera que la Alcaldía cuenta excelentes profesionales, un veintiocho con veintinueve (28,29%) por ciento atención al público, un diecisiete con treinta y nueve (17,39%) por ciento el tiempo de respuesta y un siete con veintitrés (7,23%) por ciento innovación.

GRÁFICO N° 16



Fuente: Pérez, E (2006)

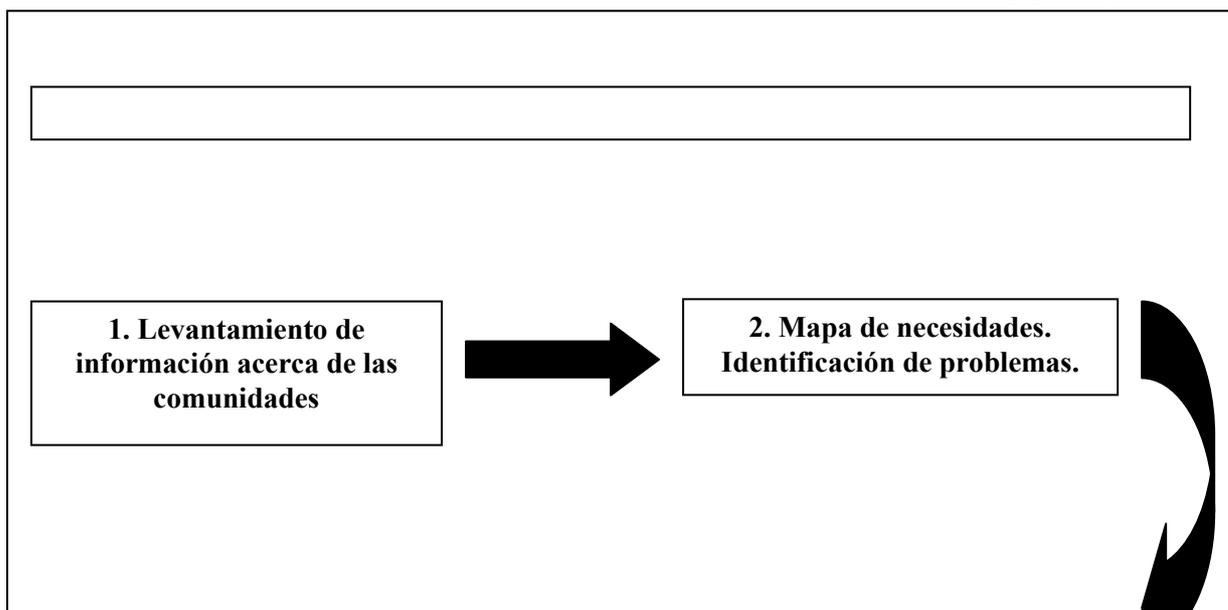
En relación con las debilidades: un cuarenta y siete con sesenta y dos (47,62%) por ciento señaló la escasez de recursos, un catorce con veintiocho (14,28%) por ciento falta de organización, otro catorce con veintiocho (14,28%) por ciento escasez de los equipos, nuevamente un catorce con veintiocho (14,28%) por ciento exceso de personal en algunas áreas y un nueve con cincuenta y cuatro (9,54%) por ciento la falta de comunicación en algunas áreas.

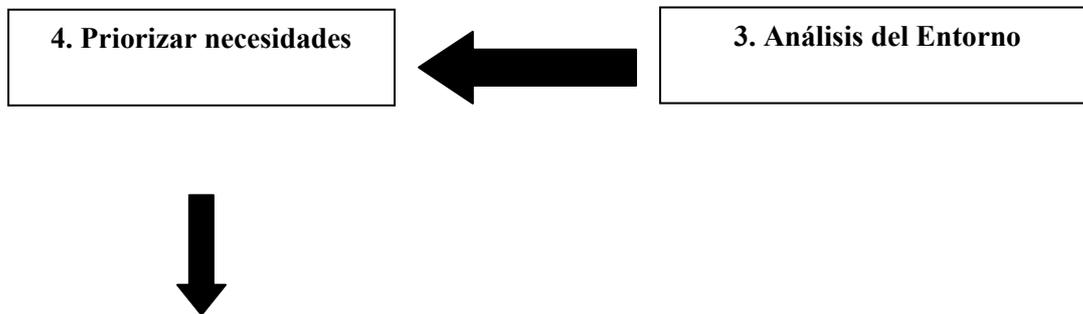
En esta primera etapa el estudio estuvo orientado a la recolección de datos que permitieran identificar aspectos medulares relacionados con la investigación como: la existencia de unidades de planificación en cada uno de los organismos que conforman la unidad de caso estudio, metodologías para la formulación planes, herramientas para diagnóstico de las necesidades de los ciudadanos, así como conocer el nivel de preparación técnico-académica del personal; para de esta forma poder precisar las oportunidades de mejora que permitan la aplicación de una herramienta metodológica orientada al mejoramiento de la gestión pública.

#### 4.2 DESCRIPCIÓN DEL PROCESO DE PLANIFICACIÓN UTILIZADO EN LA ACTUALIDAD POR LA UNIDAD CASO ESTUDIO.

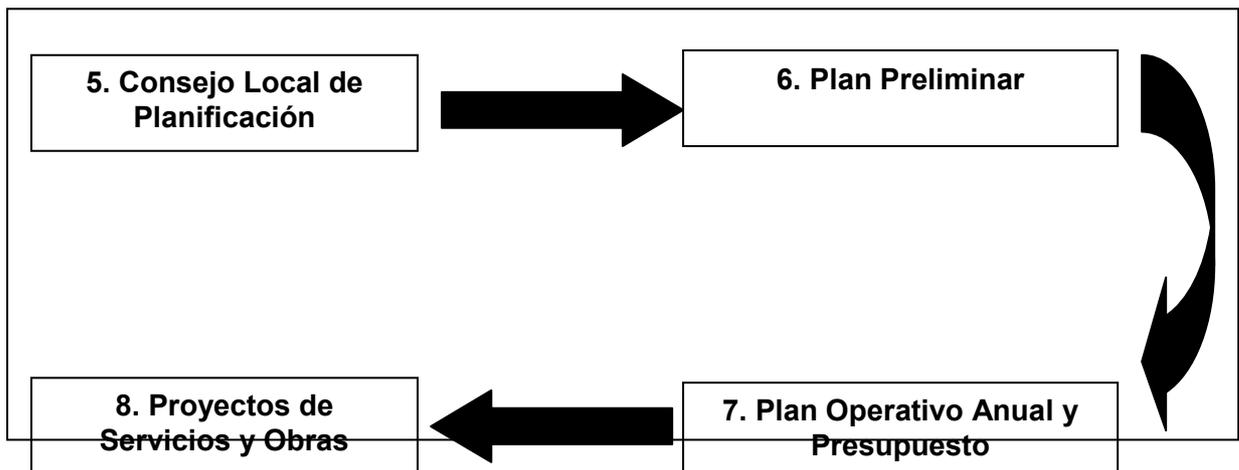
A continuación se describe el proceso de planificación utilizado en la actualidad por la Alcaldía de Valencia. La información fue suministrada por el personal encargado del departamento de Planificación y Presupuesto, la cual se resume en el siguiente flujograma:

FIGURA N° 4





Continuación... Figura N° 4



Fuente: Pérez, E. (2006). Según información de la pregunta N° 10 del cuestionario (Anexo N° 2)

Como se observa en el gráfico anterior el proceso de planificación utilizado en la actualidad por la unidad caso estudio muestra que el procedimiento es de carácter unilateral.

Éste se inicia con el levantamiento de la información acerca de las comunidades, solicitud que hace la Dirección de Planificación y Presupuesto, a cada una de las direcciones que forman parte del

**gobierno municipal, las cuales proceden a identificar los problemas y elaborar al mapa de necesidades para formular sus objetivos y metas, debiendo realizar para ello el análisis del entorno y la posterior elaboración del FODA.**

**El resultado del proceso anterior permitirá priorizar las necesidades que van a ser evaluadas en conjunto con el Consejo Local de Planificación, para posteriormente elaborar un plan preliminar, el cual debe contener las alternativas de solución a los problemas y/o necesidades de las comunidades a través del desarrollo de proyectos de servicios u obras.**

**Finalmente el plan preliminar será sometido a revisión y posterior aprobación, siendo el producto de cada unidad, una parte que luego va a ser ensamblada en el plan operativo anual, estimando los recursos monetarios necesarios para su ejecución en el presupuesto, lo cual deberá estar enmarcado dentro de los lineamientos del plan cuatrienal.**

#### **4.3 ELABORACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA BASADA EN EL PROCESO DE PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA APLICADA A LA GESTIÓN PÚBLICA MUNICIPAL.**

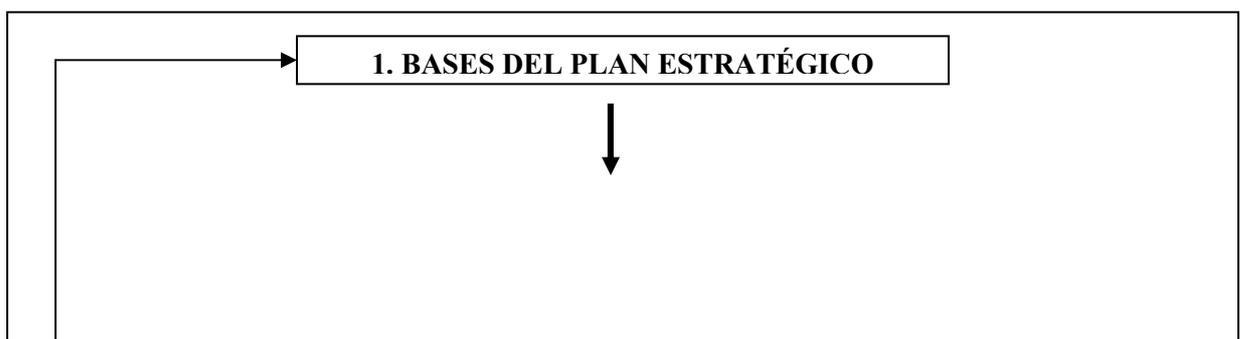
**La siguiente propuesta está basada en el modelo de Chias (1995) y pretende ofrecer una herramienta metodológica sustentada en el proceso de Planificación Estratégica, quedando estructurada de la siguiente manera: un conjunto de etapas numeradas correlativamente desde la uno (1) hasta la ocho (8), presentando los aspectos que la componen para posteriormente proceder a explicarlos detalladamente.**

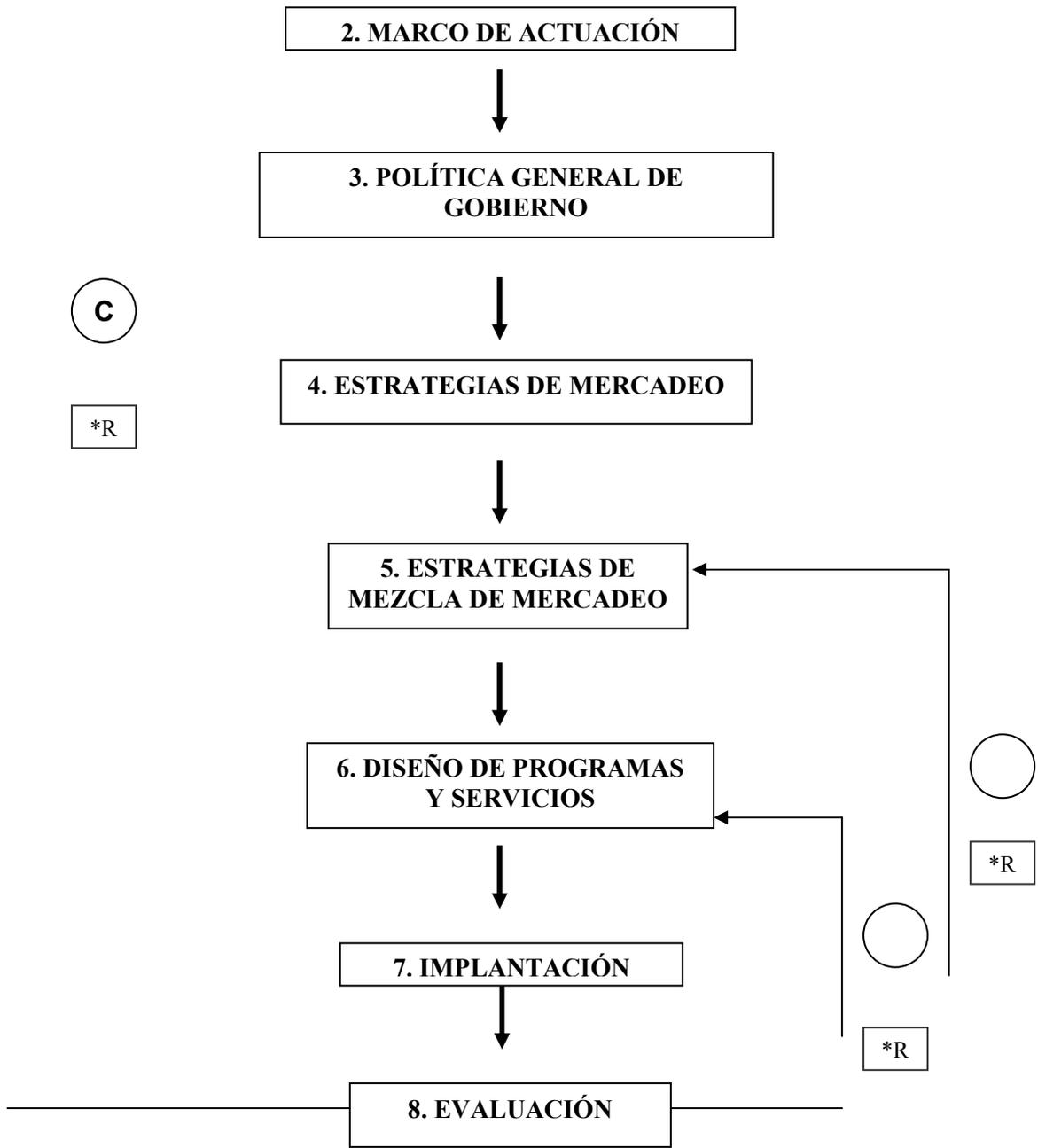
Para efectos de facilitar su comprensión es importante resaltar, como se indica en el párrafo anterior, que la herramienta está estructurada en ocho (8) partes que van desde el diseño de las bases del plan estratégico hasta su respectiva evaluación; pasando por el marco de actuación (qué se pretende hacer y dónde), el establecimiento de las políticas (lineamientos) generales del gobierno, la elaboración de estrategias generales de mercadeo (segmentación y posicionamiento), la mezcla de mercadeo (marketing mix), el diseño de programas y servicios, y la correspondiente implantación.

Como la metodología se basa en el proceso de la planificación estratégica, cabe destacar que desde el momento en que se decide su puesta en marcha, ésta permite retroalimentar cada uno de los procesos anteriores lo cual facilita corregir las posibles desviaciones que pudieran detectarse durante su aplicación.

REPRESENTACIÓN GRÁFICA DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA

FIGURA N° 5





Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006). \*R= Retroalimentación

RESUMEN GENERAL DE LOS ASPECTOS QUE ABARCA

**De acuerdo a los planteamientos formulados la metodología responde a los siguientes aspectos generales:**

#### **1. BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO**

**¿Qué es lo que se quiere hacer y por qué se desea hacerlo?... Programa Político Macro.**

**¿Qué debería hacerse?... Agenda.**

#### **2. MARCO DE ACTUACIÓN**

**¿Dónde pretende llevarlo a cabo?... Ámbito de la Administración Pública.**

#### **3. POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO**

**¿Cuáles son las prioridades en la política general de gobierno?... Portafolio de políticas públicas.**

**¿Por qué debe ser esta política pública?... Comunicación pública.**

**¿Quién lo va a gerenciar?... Asignación de competencias.**

**¿Con qué participación?... Participación de los ciudadanos.**

**¿Con qué recursos?... Presupuesto.**

#### **4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO**

**¿A quiénes se quiere servir y con qué prioridades?... Segmentación.**

**¿Cómo quiere ser percibido por los ciudadanos?... Posicionamiento.**

## 5. ESTRATEGIAS DE MARKETING MIX

**¿Cómo se concreta la política de Gobierno?... Mezcla de Mercadotecnia (Marketing Mix de los servicios públicos).**

- **La oferta de servicios.**
- **El desarrollo territorial.**
- **Comunicación del servicio.**
- **Participación del público.**

## 6. DISEÑO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS

Diseño de Programas:

- **¿Qué quiere conseguir el programa y para quién?... definición del Programa.**
- **¿Con qué servicios?... Servicios del Programa.**

Diseño de Servicios:

- **¿Con qué lógica institucional actúa?... Normas.**
- **¿En qué actuaciones se concreta?... Diseño del servicio.**

**Oferta de servicios.**

**Comunicación del servicio.**

**Participación del público.**

## 7. LA IMPLANTACIÓN

- **¿Cómo se pone en marcha?... Cultura de Servicios.**

## 8. LA EVALUACIÓN

- **¿Qué resultados se han producido?... Control de gestión.**
- **¿Cómo evalúa el público?... Evaluación pública/política.**
- **¿Cómo evalúa el Gobierno?... Evaluación técnico/política.**

**Cada una de las preguntas planteadas hasta aquí engloba de manera resumida los aspectos que conforman el diseño metodológico y se enlazan con los conceptos básicos del proceso de planificación estratégica.**

**Definidos anteriormente todos los aspectos generales que dan forma a la metodología planteada de manera resumida y establecidos los conceptos básicos que la orientan, se procede ahora a explicar de forma detallada las etapas que han permitido diseñar una herramienta de aplicación general generadora de un proceso de intercambio continuo de información entre los ciudadanos y los entes de la administración pública.**

**El intercambio de información al que se hace referencia en el párrafo anterior se logra en el momento que, haciendo uso de la investigación de mercado, se obtienen los datos necesarios que permiten conocer las necesidades reales de los ciudadanos y, a partir de los mismos, poder diseñar políticas públicas dirigidas e satisfacer los requerimientos del público objetivo.**

**De igual forma, antes de proceder en detalle con cada uno de los aspectos que conforman el diseño, es importante tener presente a lo largo de su puesta en marcha que la metodología, se fundamenta en el proceso de planificación estratégica por lo que su base de sustentación lo constituye el análisis**

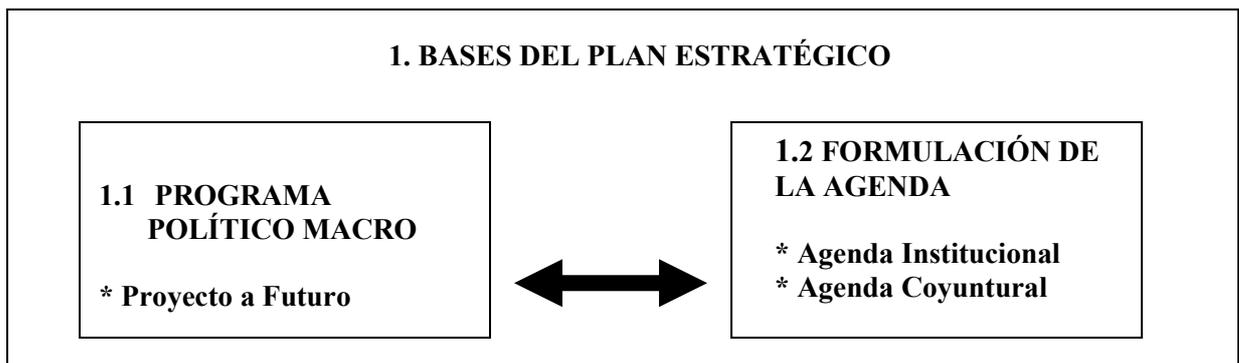
del entorno, la investigación de mercado y el sistema de información, que incluye todos los datos históricos, presentes y prospectivos.

EXPLICACIÓN DETALLADA DE LOS ASPECTOS QUE ABARCA

1. BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO

PRIMERA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 6



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

Resumen de los aspectos que abarca:

**El programa político macro (lo que desea hacer el Gobierno) y la formulación de la agenda (lo que debe hacer).**

1.1 Programa Político Macro: **Propósitos, Políticas Prioritarias, Bases Conceptuales del Plan.**

1.2 Formulación de la Agenda: **Visión y Misión del Gobierno, Marco de Funciones Públicas, Investigación de las Demandas y Necesidades Sociales.**

Explicación detallada de cada aspecto:

1.1 El Programa Político Macro

**El programa político macro es un programa a largo plazo, en el que lo coyuntural es sólo una etapa hacia el futuro. La formulación de propósitos y objetivos es un marco de referencia básico para responder a la pregunta ¿qué debe hacer y qué no hacer?**

1.2 Formulación de la Agenda

**Parte del análisis de la influencia del sistema político y la formulación de la agenda del Gobierno, debe tomar en cuenta el estudio de la interdependencia entre la política y la economía, más específicamente del voto y la popularidad con los beneficios que percibe el ciudadano.**

**Es importante tomar en cuenta las diferencias que existen entre las demandas y las necesidades reales de los ciudadanos, las cuales deben ser consideradas para la formulación de la agenda desde cuatro perspectivas.**

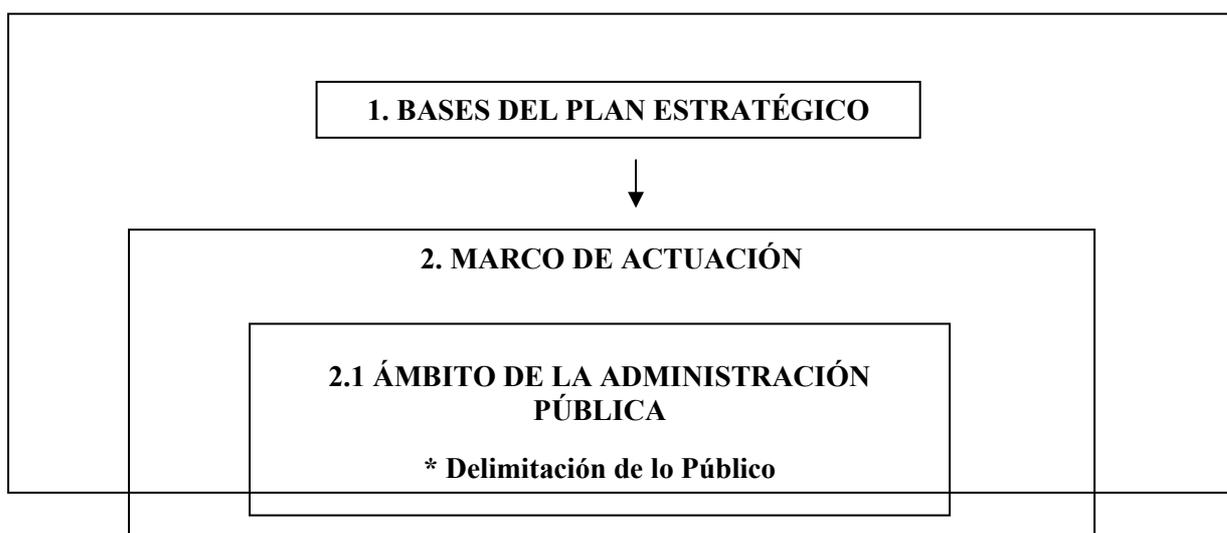
- **La del análisis de la realidad social:** Dado el carácter estratégico del plan, las valoraciones de la realidad social deben de llevarse a cabo constantemente, ya que, salvo en situaciones extraordinarias, no se modifican en el corto ni en el mediano plazo.
- **La de la investigación de mercados:** A través de la definición de indicadores de eficacia social y el desarrollo de los métodos de investigación participativa, para de esta manera constituir los campos prioritarios que permitirán a los servicios públicos tomar en cuenta el conjunto de preocupaciones sociales de una manera más efectiva.
- **La del comportamiento del público:** Tomando en cuenta la opinión de los ciudadanos con los que se debe estar en sintonía para poder dar respuestas a sus necesidades de manera eficiente y orientar fundamentalmente la participación de ellos en la toma de decisiones.
- **La de la evaluación general y específica de la actuación pública:** Debe tenerse en cuenta, en la medida de lo posible, que el factor político orienta la evaluación de la gestión pública, la cual debe estar al servicio de los ciudadanos, siendo evaluada constantemente por medio de una investigación de mercado o estudio público, como elemento fundamental para una correcta apreciación de su rol como algo útil y necesario para la sociedad en su conjunto.

De acuerdo con estos aspectos de análisis cabe resaltar, de cara al proceso de planificación, que los modelos, señalados anteriormente en la formulación de la agenda, son incapaces de recoger toda la heterogeneidad y complejidad de los problemas que se presentan en el ámbito de una sociedad moderna, y que debe avanzarse por vías alternas que sirvan para mejorar las interrelaciones entre la política y la economía (recursos).

## 2. MARCO DE ACTUACIÓN

### SEGUNDA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 7



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

Resumen de los aspectos que abarca:

2.1 Ámbito de la Administración Pública: **Delimitación de lo público (Nacional, Estatal y/o Municipal).**

Explicación detallada de cada aspecto:

## 2.1 Ámbito de la Administración Pública

**La acción de la Administración Pública actual se enmarca en tres ámbitos de actuación fundamentalmente, siendo éstos a nivel: Nacional, Estatal y Municipal.**

En el ámbito de actuación se materializan el qué y cómo de la política general mediante el portafolio de políticas, la asignación de competencias, el presupuesto general, la comunicación política y la participación del ciudadano. Aquí debe definirse fundamentalmente hacia dónde se van a desarrollar las políticas públicas sin menoscabo de las funciones de otras entidades como son:

- **Las Organizaciones No-Lucrativas.**
- **El Sector Privado.**
- **Las Empresas Públicas.**

En esta etapa se concreta la política general de los entes en el sector público, que pudiendo estar relacionados con los señalados anteriormente, buscan poner en marcha el portafolio de políticas públicas.

Aquí es importante priorizar las políticas públicas partiendo de la evaluación de las necesidades del ciudadano y la intensidad de sus demandas por nuevos servicios; en la que se intenta combinar, desde el punto de vista del marketing, cuatro criterios claves:

- **El grado de utilidad general: ¿A cuántos beneficia?**
- **El grado de satisfacción del público objetivo (nivel de satisfacción): ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los ciudadanos?**
- **El grado de satisfacción interno (diseñadores y funcionarios): ¿Cuál es el nivel de satisfacción de los empleados?**
- **Y por último, la incidencia del gasto (gasto real/público objetivo): ¿Cuál es la incidencia del gasto en relación a los resultados obtenidos?**

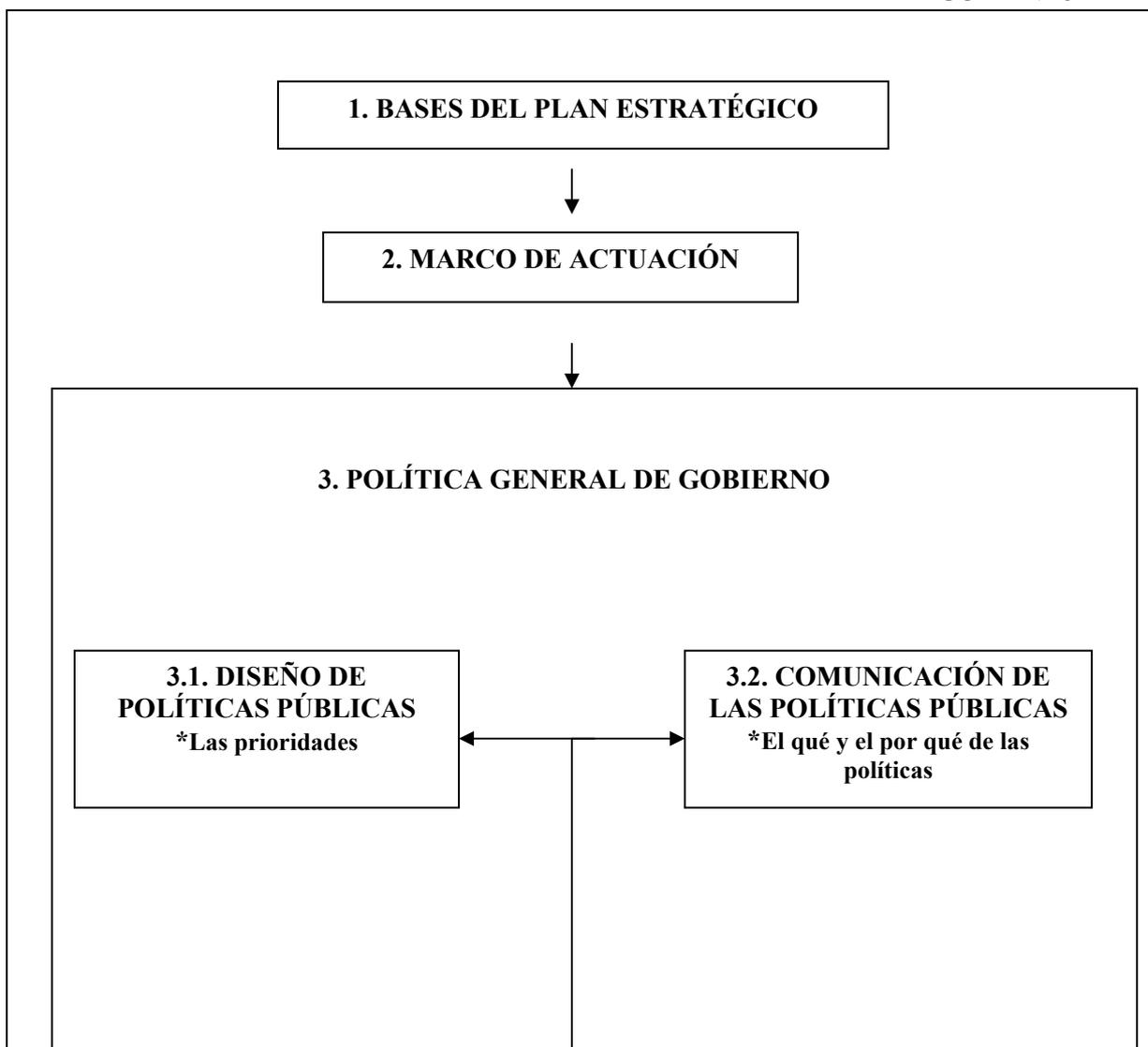
Los cuatro criterios anteriormente señalados permiten evaluar la coherencia de las diferentes decisiones y, en consecuencia, la calidad técnica de la actuación real de la organización.

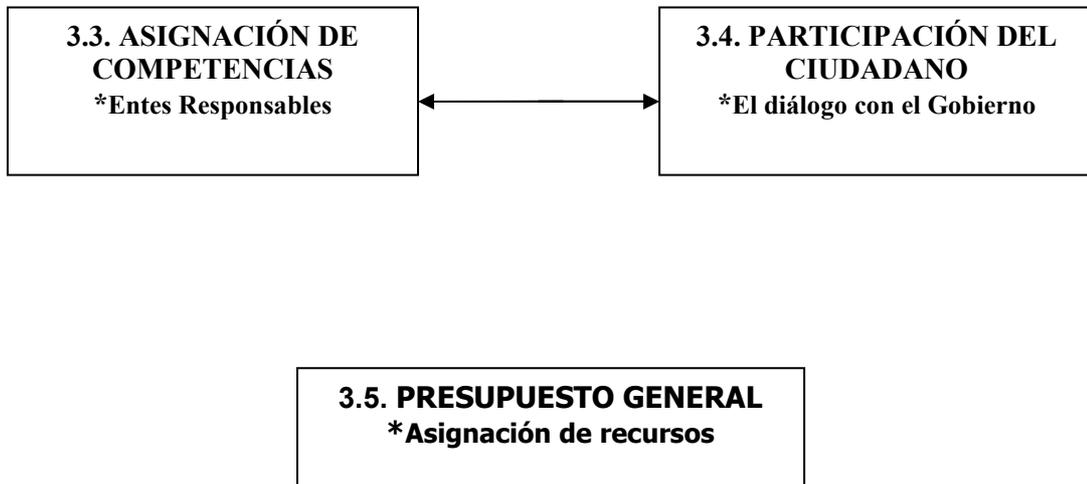
Es importante tener claro que la decisión de llevar a cabo o no el conjunto de estrategias destinadas a dar respuesta a las demandas de los ciudadanos en un ámbito específico de la administración pública, deben tomarse muy en cuenta los aportes técnicos de los estudios de mercado, para poder establecer de una forma más coherente los lineamientos establecidos por el gobierno de turno y que deberán ser orientados fundamentalmente a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos mediante la creación de programas y servicios realmente útiles para la comunidad.

### 3. POLÍTICA GENERAL DE GOBIERNO

#### TERCERA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 8





Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

Resumen de los aspectos que abarca:

Diseño de Políticas Públicas: **A partir del establecimientos de prioridades.**

La comunicación de las Políticas Públicas: **El qué y por qué de las políticas.**

La asignación de Competencias: **Entes responsables.**

La participación del Público: **A través de la implementación de canales de diálogo con el Gobierno.**

El Presupuesto General: **Asignación de recursos.**

Explicación detallada de cada aspecto:

### 3.1 Diseño de Políticas Públicas

**Establecido por la política general del gobierno el diseño de políticas públicas, como concreción del marco de actuación, se desciende al nivel de elaboración de los programas, para, según los mismos, establecer definitivamente las prioridades de manera cuantitativa.**

**Para su realización será necesario considerar dos elementos fundamentales, el político y las demandas de los ciudadanos, el primero orientado hacia la capacitación de los votos y el segundo hacia la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos. Los elementos señalados anteriormente permiten establecer las prioridades en función a la orientación que tendrán las políticas públicas que el gobierno quiera aplicar.**

**En cuanto a la parte técnica, la más importante es el desarrollo de los programas estableciendo una correlación necesaria entre la situación y la actuación estratégica a desarrollar (prioridad política o demandas de los ciudadanos), porque depende del enfoque que se le dé, la posible voluntad de cambio.**

**Así mismo sería recomendable profundizar en la oferta de servicios correspondiente a los programas que se estén desarrollando, con el objeto de reducir la incidencia del gasto o diseñar con precisión el argumento de su mantenimiento.**

### 3.2 La Comunicación de las Políticas Públicas

**La importancia de un programa de comunicación gubernamental radica en la lógica de su definición, entendiéndose como tal la que realiza el gobierno y la administración en lo concerniente a los intercambios públicos.**

**Como fuente de emisión la comunicación no puede reducirse al paso de noticias, sino que debe adaptar el mensaje al logro de la eficacia comunicacional colectiva. Para ello deberá tener expresividad (mensaje público, activo y anticipatorio), credibilidad (contenido real y verdadero, con garantía de ejecución) y legitimación.**

**Las fases que define el contenido de los análisis y decisiones a efectuar son:**

- **¿A quiénes comunicar?**
- **¿Qué comunicar y quién comunica (voceros)?**
- **¿Dónde comunicar?**
- **¿Que hay que corregir?**

**Lo anterior debe dar respuesta a las preguntas cuánto, cuándo y cómo, a través de las cuales se da el carácter sistemático de la propuesta. Con ello es posible que la comunicación pública alcance sus objetivos más generales, entre los que tenemos:**

- **Aumentar el conocimiento ciudadano de la problemática inherente al servicio público.**
- **Educar con respecto a la utilización racional de los servicios públicos.**
- **Lograr una participación activa en la gestión social de los servicios.**
- **Movilizar a los ciudadanos hacia los servicios públicos relacionados con sus demandas y necesidades sociales.**
- **Monitorear constantemente la opinión pública.**

### 3.3 La Asignación de Competencias

**De acuerdo con el planteamiento metodológico, la gestión debe estar sustentada en un amplio proceso de descentralización y la prestación del servicio público, puede establecerse mediante su ordenamiento a través de la consideración de contratación exterior de empresas y/o organizaciones no gubernamentales que presten el servicio.**

**A su vez, la dinámica política de distribución de competencias y gestión, permite la configuración de lo que se denomina una red organizacional formada por:**

- **Servicios de administración directa.**
- **Servicios de administración por terceros.**
- **Institutos no gubernamentales (institutos y sociedades públicas).**
- **Organizaciones no lucrativas (privadas).**
- **Empresas mixtas (público-privado).**
- **Empresas Privadas.**

**Los criterios que deben prevalecer para la asignación de competencias. Para cada uno de los entes responsables mencionados anteriormente. Debe estar regidos por:**

- **Los propósitos y objetivos.**
- **La diversidad del público a atender.**
- **El régimen de responsabilidad.**
- **Los mecanismos de control.**
- **La rigurosidad del control jurídico.**

**Cabe señalar que la consecuencia más importante es la obtención de criterios comparativos de eficacia y receptividad por parte de los ciudadanos. El criterio de la red organizacional puede plantearse según el grado de especialización territorial y funcional, de acuerdo con dos parámetros:**

- **Exclusividad o competencia en el territorio.**
- **Especialización por el servicio o por el programa.**

**En todos los casos de administración de la red organizacional establecida por el gobierno sigue siendo responsable del servicio público, por lo que siempre será necesaria su definición, regulación y control.**

### 3.4 La Participación del Ciudadano

**En la consulta la participación del ciudadano ocupa un papel clave ya que es la base de reflexión y discusión; así como en la concertación, que no excluye a la consulta, es fundamental como insumo para las decisiones de gestión pública, teniendo necesariamente una dimensión política de arbitraje.**

**En esta fase es importante integrar en el proceso la participación activa del ciudadano a través de los Consejos Locales de Planificación de Políticas Públicas (CLPP); haciendo uso de las técnicas de comunicación descritas, para obtener su colaboración en forma general, y para situarlos frente a sus responsabilidades ciudadanas.**

**Es importante que en el proceso de planificación, el órgano gubernamental tome en cuenta las necesidades del ciudadano, cuidándose de no dar a las minorías activas una importancia que no merecen y evitar, en la medida de lo posible, los enfrentamientos políticos del momento.**

**Cabe destacar que durante el proceso de implantación, hay que tener cuidado con los funcionarios que no tienen hábitos de consultar a los ciudadanos y la incapacidad de las organizaciones o entes adscritos de integrarlos en sus procesos de gestión.**

### 3.5 El Presupuesto General

**Se trata aquí de definir la valoración de los recursos económicos, humanos y de gestión; necesarios para llevar a cabo los lineamientos establecidos en el marco del Plan Operativo Anual y la Ley**

**Presupuesto; tomando en cuenta, para aquellos organismos que perciben ingresos por tributación, los siguientes aspectos:**

- **¿La recaudación es adecuada?**
- **¿La distribución de la carga tributaria es equitativa?**
- **¿El impacto del impuesto aplicado guarda relación con la contraprestación del servicio público que reciben los ciudadanos?**

**En base a este enfoque la definición de las obligaciones tributarias es doble:**

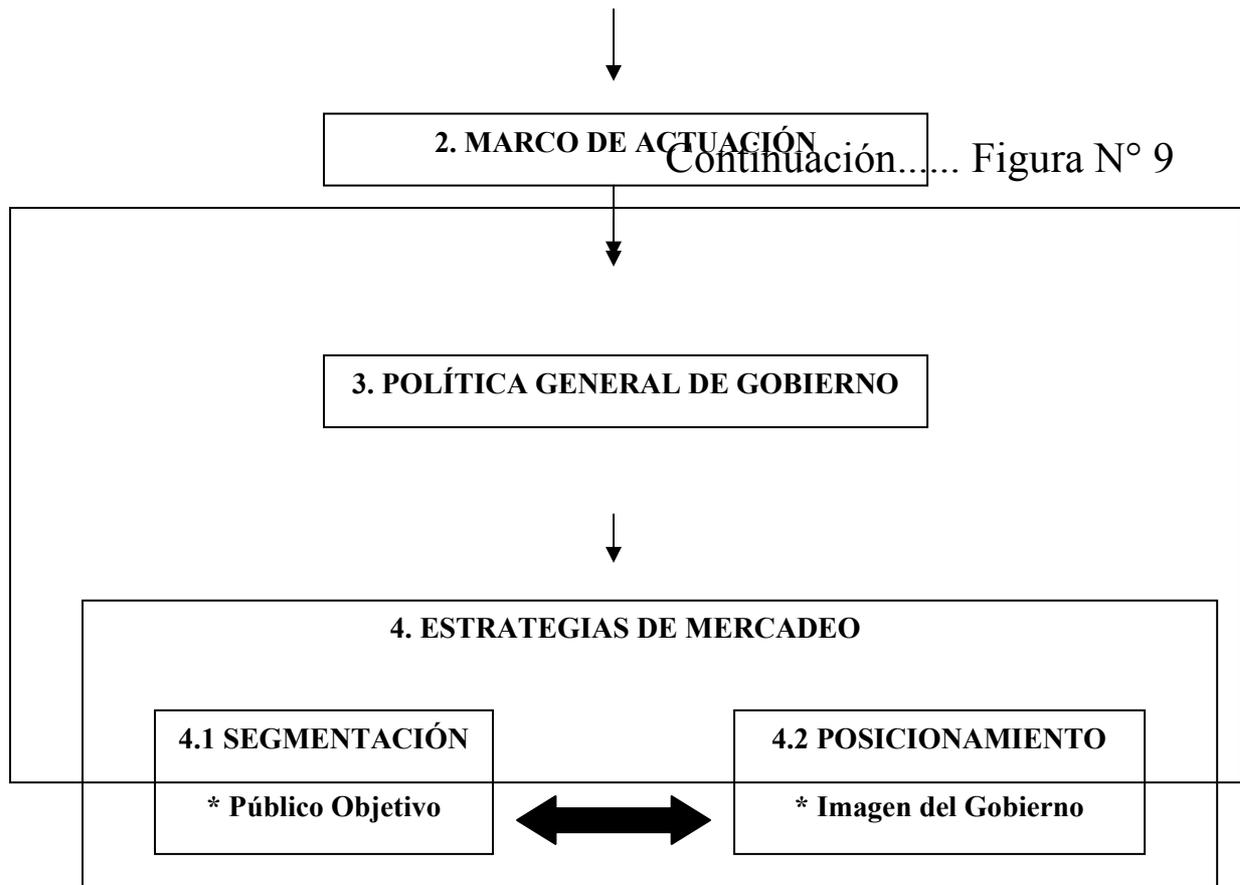
- **Impuestos:**
  - **¿Qué criterios de equidad se aplican?**
  - **¿Qué actuaciones se realizarán contra la evasión?**
- **Contribuciones:**
  - **¿Qué criterios de redistribución se aplicarán?**
- **Gastos:**
  - **¿Qué porcentaje del presupuesto se designa al gasto corriente?**
  - **¿Qué porcentaje del presupuesto se designa al gasto de inversión?**

#### 4. ESTRATEGIAS DE MERCADEO

### CUARTA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 9

**1. BASES DEL PLAN ESTRATÉGICO**



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

**Resumen de los aspectos que abarca:**

Según Ries y Trout (1991), la segmentación del mercado (general o política) y el posicionamiento (de acuerdo lugar que quiera ocupar en la mente de los ciudadanos); pueden ser según:

**4.1 La Segmentación del Mercado:** General (pudiendo ser indiferenciada o diferenciada) o política (de respuesta única o múltiple).

**4.2 El Posicionamiento:** Pudiendo ser: por utilidad pública, por formas de prestación, por diferencias, o por colectivos prioritarios.

### **Explicación detallada de cada aspecto:**

#### **4.1 La Segmentación**

Segmentación y posicionamiento son las estrategias básicas de marketing. Se les considera básicas porque su carácter estratégico se expresa en un largo período de tiempo. En la gestión pública por sus limitaciones de planificación formal deberían ser decisiones para todo un período de gobierno. No obstante según Kotler y Andreassen (1987), en sus particularidades de aplicación reside una de las grandes diferencias del marketing público con respecto al privado.

La finalidad técnica del proceso de segmentación pública no puede ser sólo la selección del segmento, y el olvido de los restantes, sino la elección del público objetivo de referencia para el diseño de políticas públicas, la aplicación de programas y el diseño de servicios especializados para cada uno de ellos.

Por lo que el público objetivo de la política general será siempre todo el colectivo de ciudadanos, si bien cabe, aplicar a cada segmento una respuesta administrativa diferente, para así alcanzar el objetivo general de mejorar el bienestar colectivo de la sociedad.

#### **La segmentación como instrumento de eficiencia pública**

Partiendo que la base del mercado potencial de lo público está constituida por todo el colectivo de personas, la búsqueda del equilibrio en el intercambio obligará a un número de respuestas públicas diferentes. Esta lógica de satisfacción individual de cada segmento es la que justifica la existencia de múltiples alternativas de respuestas.

Sin embargo, frente al problema de los múltiples segmentos que atender, en el marco de la gestión pública la segmentación, es fundamental una agrupación de individuos diferente en colectivos similares, dentro de los cuales se dan unos niveles de

homogeneidad y similitud que permiten limitar el número de respuestas, que a su vez, será igual al número de segmentos definidos por el analista; lo cual debe permitir a la institución evaluar si el servicio público puede pasar de una oferta única para todos, a una dirigida al segmento prioritario (el más exigente, el menos preparado, entre otro), lo que debe traducirse en un mejor desempeño para la atención de las necesidades del ciudadano.

### **Proceso Técnico de Segmentación**

Se deben considerar en el proceso de segmentación los siguientes aspectos técnicos:

- Definición del mercado potencial: pudiendo ser el colectivo de residentes, el de votantes o el de usuarios del servicio.
  
- El análisis del mercado potencial: partiendo de la bases que se da un servicio público en la medida en que éste se adapta a las necesidades de los ciudadanos; tomando en cuenta que el estudio de las mismas puede ser realizado por dos vías diferentes: 1) la observación por parte de los órganos de la administración pública; y 2) la información aportada por los propios administradores, especialmente la de los que están en contacto con el público objetivo.
  
- Definición del segmento general: Clasificando grupos de individuos por medio de la identificación de las necesidades básicas de los sectores poblacionales más numerosos y con mayores necesidades.
  
- Lineamientos para atender cada segmento: Aquí se debe tener en cuenta la premisa fundamental que la administración pública debe estar al servicio de todos, por lo tanto para cada segmento definido debe hacer una respuesta administrativa, pudiendo seguirse el siguiente criterio:
  - ❖ Igualdad de oportunidades: Dar respuestas administrativas iguales para todos los ciudadanos con independencia de sus necesidades particulares.

- ❖ Compensatoria: Dar respuestas que permitan a grupos, áreas o individuos menos favorecidos puedan mejorar sus oportunidades.
- ❖ Profesional al pago: Dar respuesta a grupos individuales en proporción a sus aportes al sector público.
- ❖ Respuesta a la demanda: Dar respuesta en función a las necesidades reales de los ciudadanos.

Así mismo, debe tomarse en cuenta que los criterios sugeridos anteriormente no son excluyentes de aquellos que pudieran ser aplicados por parte del ente que atienda al grupo objetivo.

#### **4.2 El Posicionamiento**

Es importante conocer que una institución pública gestiona, al mismo tiempo, su identidad y su personalidad, como resultado de esto genera, en el público, una imagen. Entendiéndose que la identidad institucional, surge a partir de lo que se comunica, cómo lo hace; así como de lo que transmite a través de sus realizaciones y comportamientos cotidianos.

Si bien es cierto la imagen es el resultado generado en el público, que la define a través de lo que ha entendido de la organización (qué es, hace y cómo lo hace). El carácter descriptivo se formula a partir de una serie de elementos que la configuran, a los que se les denomina atributos. En este caso su carácter meramente descriptivo sólo tiene una identidad y personalidad.

Sin embargo hay que tener presente que en la dinámica social, más que la descripción de la institución, lo que se establece es el juicio de valor que el público efectúa sobre una institución. Éste siempre está basado en criterios relativos de comparación, con un ideal o con otras instituciones similares, que actúan como referentes.

Aunque el juicio de valor se expresa comparativamente mediante la formulación del posicionamiento, el cual se define como una estrategia de carácter competitivo basada

en la determinación, previa a la acción, de cómo se quiere que sea visto por los ciudadanos (público objetivo) el gobierno en relación, claro está, con otras alternativas. Cuando la organización se plantee actuar en ésta línea debe hacerlo a través de decidir previamente todo su comportamiento, incluida la comunicación, para fijar los parámetros que le permitan diferenciarse de su competencia.

### **Definición de alternativas de posicionamiento del Gobierno**

Siendo el gobierno el actor protagonista de la actuación pública, en esta etapa la decisión de posicionamiento se concreta en la propuesta del Gobierno y se formula a partir de las bases del plan. Por lo que a partir de ahí se desprenden algunas alternativas de posicionamiento:

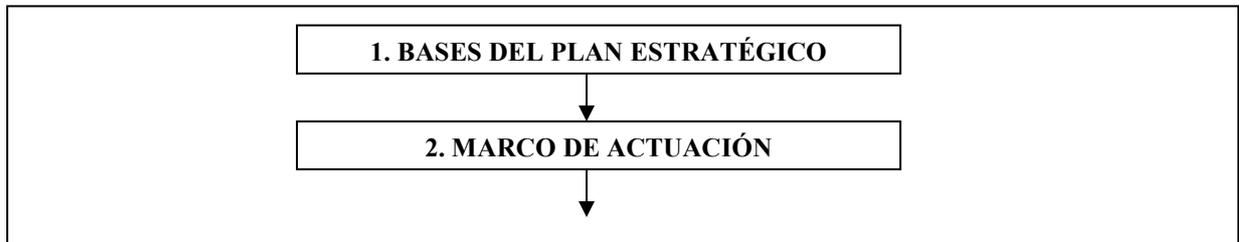
- El conjunto de utilidad pública disponible: Cuando la oferta de programas y servicios es muy amplia o está muy generalizada en un colectivo, la estrategia debe estar dirigida a identificar las competencias de la institución dentro del marco de complejidad y confusión.
- La eficacia en la prestación del servicio: Centrada en la mejora del resultado.
- La forma de prestación: En general relacionada con una orientación hacia el punto o lugar donde se presta.
- El tipo de sociedad que configuran: Por comparación con otros estados, territorios o ciudades.
- La diferencia con otras alternativas: Cuando se produce un cambio de signo político del Gobierno.
- La identificación con un colectivo prioritario: No se centra en el qué, ni el cómo de la política general, sino en el para quién.

Las alternativas anteriores no son excluyentes, por lo que pueden utilizarse dos o tres simultáneamente para la definición de la estrategia de posicionamiento.

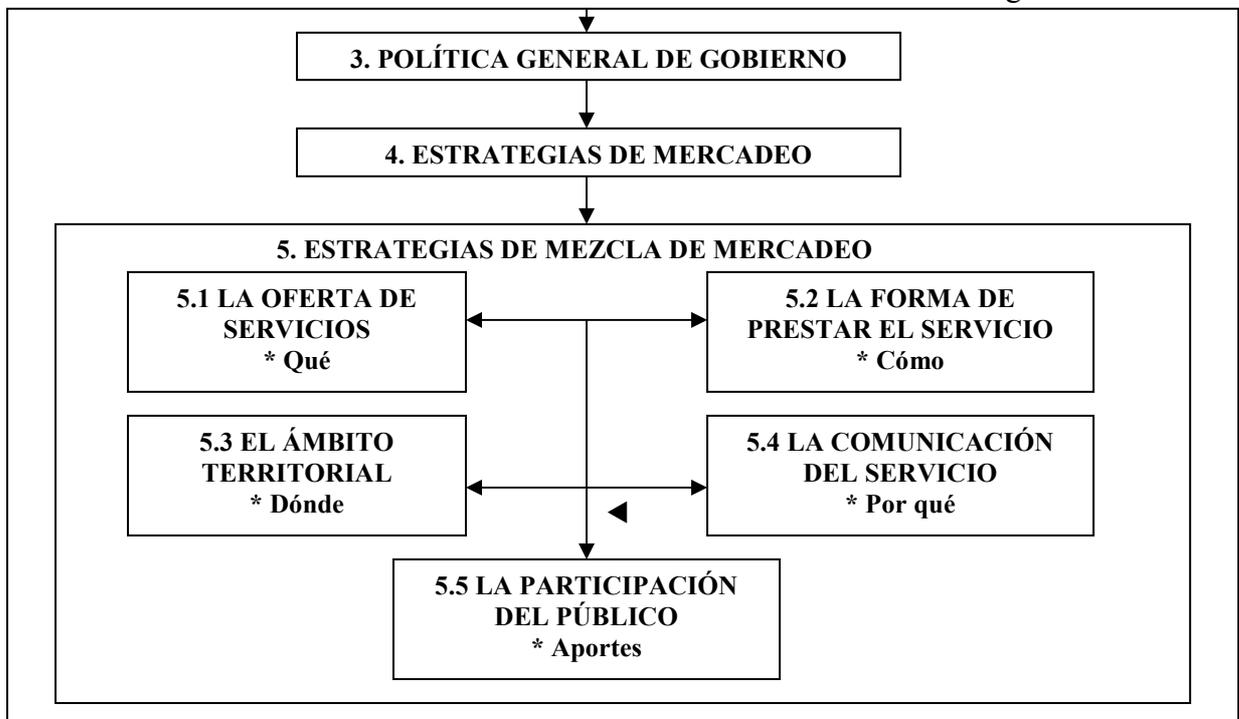
## 5. ESTRATEGIAS DE MEZCLA DE MERCADEO

### QUINTA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 10



Continuación..... Figura N° 10



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

#### Resumen de los aspectos que abarca:

**5.1 La Oferta de Servicios:** Configura el qué de la prestación del servicio.

**5.2 La Forma de Prestar el Servicio:** Constituye el cómo que se va a prestar el servicio.

**5.3 El Ámbito Territorial:** Como elemento que define el lugar (dónde).

**5.4 La Comunicación del Servicio:** Como forma de explicar el por qué del servicio.

**5.5 La Participación del Público:** Como forma de incorporar las opiniones de los ciudadanos.

**Explicación detallada de cada aspecto:**

En esta etapa se procede al desarrollo operativo de cada servicio mediante una doble actuación atendiendo a la lógica de la administración; por una parte, desde la perspectiva institucional se llevará a cabo el desarrollo de normas del servicio, que con el objetivo de reducir la diversidad, orientar y controlar las actividades, se expresará a través de diversos instrumentos jurídicos (por ejemplo: decretos, disposiciones, circulares e instrucciones); y por la otra, desde la lógica del mercado se define el diseño de cada servicio a lo que en la metodología se describe como mezcla de mercadeo (marketing mix) de servicio: la oferta del servicio, la forma de prestar el servicio, el ámbito territorial, comunicación y participación del público en la prestación.

**5.1 La Oferta de Servicio**

La definición de las ofertas de servicios, que viene establecida por el programa de actuación, configuraría el QUÉ, y pudiera organizarse de acuerdo con el siguiente criterio:

- Un conjunto mínimo de servicios básicos que configurarían el núcleo central de la atención mínima requerida por los ciudadanos.
- Un grupo de servicios complementarios que respondan a las demandas y situaciones más específicas de los grupos según la segmentación realizada, pudiendo añadirse o eliminarse según las circunstancias.
- Un grupo de servicios internos asociados a los externos, señalados anteriormente, que hagan posible el funcionamiento de los mismos en contacto con el público para la resolución de los problemas que surjan en la atención del ciudadano.

**5.2 La Forma de Prestar el Servicio Público**

Junto a la oferta de servicio hay que considerar la forma de prestarlo, elemento que define el CÓMO, ajustando la concepción de la idea con la materialización de los elementos. La prestación del servicio público está muy relacionada con segmentación, ya que al establecer el criterio de agrupación de los individuos permite llegar a establecer unos niveles de homogeneidad y de heterogeneidad, dentro de cada segmento, que son los insumos básicos para poder atender las necesidades de una manera más eficiente.

### **5.3 El Ámbito Territorial**

Posteriormente se busca ubicar en desarrollo territorial, como elemento definidor del DÓNDE, el ámbito de competencia, ya que para la mayoría de los servicios públicos el área de prestación está limitada. El enfoque de la definición territorial llevará a la adaptación de las estrategias a las localidades que se atiendan, de acuerdo a la competencia y al criterio de equidad según las áreas geográficas que se atiendan, planteando la configuración de las mismas.

### **5.4 La Comunicación del Servicio**

Para luego definir la forma de COMUNICACIÓN, como elemento explicativo del POR QUÉ y preparativa para el uso del servicio, y por tanto, informativa de QUÉ y CÓMO.

Aquí es importante el establecimiento de dos decisiones fundamentales:

- El establecimiento del público objetivo de la comunicación del servicio.
- La determinación del contenido del mensaje (general o particular), adecuado a la estrategia de comunicación pública definida previamente.

Para la definición del contenido del mensaje será necesario partir del servicio que se va a suministrar y, en base al plan macro, establecer una propuesta de posicionamiento que dará lugar el mensaje general orientado hacia todos los ciudadanos.

## 5.5 La Participación del Público

La participación del público, en relación con la accesibilidad a los puntos de prestación del servicio, permite establecer el carácter económico y productivo del esfuerzo que tienen que realizar para obtenerlo.

Se debe tomar en cuenta que la estrategia de participación del público en la toma de decisiones se expresa al definir los intercambios como forma institucionalizada de diálogo gobierno-ciudadanos.

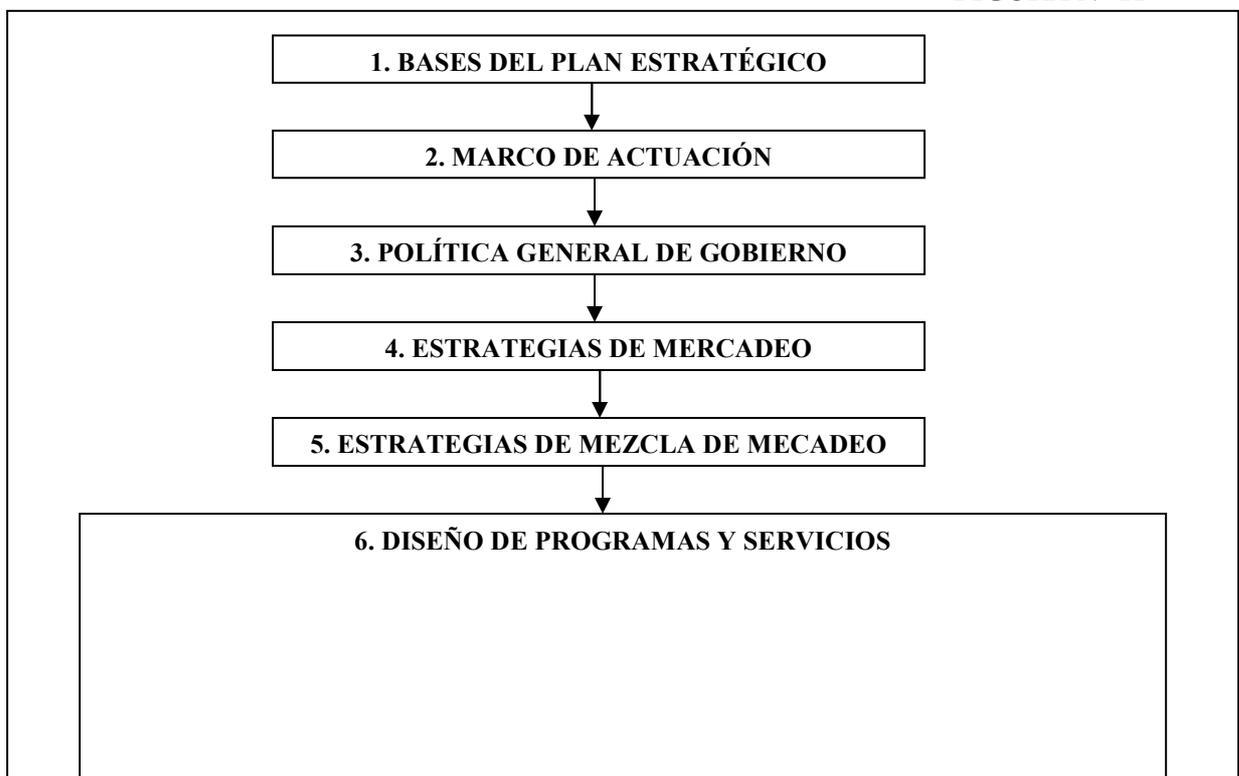
Así mismo, se debe de entender la participación como el insumo (input) del proceso de formulación y comunicación de las políticas públicas y no como el resultado del conocimiento e imagen lograda por la comunicación, el posicionamiento, satisfacción o calidad alcanzada.

Cabe destacar que la colaboración activa del público debe convertirse en el objetivo principal de la administración, aquí las técnicas de comunicación se utilizan para obtener su colaboración y, en forma general, situar a cada persona o grupo frente a su responsabilidad ciudadana.

## 6. DISEÑO DE PROGRAMAS Y SERVICIOS

### SEXTA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 11





Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

### **Resumen de los aspectos que abarca:**

**6.1 Elaboración de los Programas:** ¿Qué quiere conseguir el programa?

**6.2 Público Objetivo del Programa:** ¿Para qué público específico?

**6.3 Ejecución del Programa:** ¿En qué actuaciones se concreta?

### **Explicación detallada de cada aspecto:**

#### **6.1 Elaboración de los Programas**

Esta etapa se caracteriza por la transformación de las decisiones de política general y estrategias de marketing de gobierno en actuaciones, mediante la elaboración de los programas y los servicios derivados, lo que se concreta en la respuesta a las siguientes preguntas:

- ¿Qué quiere conseguir el programa y para quién?
- ¿Con qué servicios se concreta?

Es importante señalar que todo programa pretende modificar la realidad actual hacia otra situación futura que se define como una nueva utilidad colectiva o por un fin político. A su vez, la organización para la prestación puede definir unos nuevos resultados administrativos.

En esta etapa no se deben considerar los programas de mejoramiento interno que no afectan a las utilidades del público. Los objetivos del cambio social están en relación con la mejora de la atención a las necesidades de los ciudadanos durante el proceso de adopción de las políticas públicas, que se sintetizan en niveles de información, opiniones, actitudes y comportamientos.

## **6.2 El Público Objetivo del Programa**

Se refiere a los ciudadanos que serán atendidos con el programa, muchas veces en la definición de la segmentación de políticas y en relación con las respuestas administrativas, se plantean dos situaciones tipo:

- Una necesidad, una respuesta.
- Una necesidad, varias respuestas.

En el primer caso, el público es todo el colectivo, si bien el referente para el desarrollo del mismo es un segmento prioritario concreto (por ejemplo: los residentes de la zona, los visitantes de la misma, entre otros).

En el segundo, dada la posibilidad que tiene la administración de ofertar diversas respuestas administrativas, se plantea una segmentación con criterios de especialización:

Mercado: Segmento 1-----Respuesta administrativa 1  
          Segmento 2-----Respuesta administrativa 2  
          Segmento 3-----Respuesta administrativa 3

Para lo cual se procederá a una segmentación del colectivo (mercado potencial) definido por la política general según variables de segmentación de carácter restrictivo, entre las cuales la edad, nivel de renta o el lugar de residencia, suelen ser muy importantes en el colectivo de los ciudadanos; mientras que tamaño, tipo de actividad o forma jurídica, lo son en el colectivo de empresa/organizaciones.

## **6.3 Ejecución de los Programas**

Por último en relación con la ejecución de los programas, éstos son una consecuencia de los segmentos y de las respuestas administrativas.

La división de los programas en un conjunto de servicios (colectivos, reglamentarios, de prestación y/o fomento), pueden dimensionarse en función de un factor específico (objeto de utilidad que pretende satisfacer), de sus públicos objetivo o de su implementación territorial (variable fundamental por su doble carácter de cesión de competencias y de aproximación espacial a los públicos).

Este enfoque permite clasificar la oferta de servicios del programa según las dimensiones en:

- Servicios de una dimensión en las que sólo una de ellas es considerada como restrictiva (por ejemplo: difusión cultural para la tercera edad).
- Servicios de dos dimensiones, que sólo tienen de carácter general una de ellas (por ejemplo: difusión de la pintura en el ámbito metropolitano).
- Servicios de tres dimensiones, donde la especificidad a desarrollar es total (por ejemplo: difusión de la pintura para la tercera edad en el ámbito metropolitano).

En estos casos, cada uno de los criterios de participación es de carácter restrictivo, restando como elemento fundamental la asignación de prioridades, no su exclusión, por parte de los diseñadores del programa, en base a los criterios definidos en el programa político macro y en el conocimiento de la situación problemática.

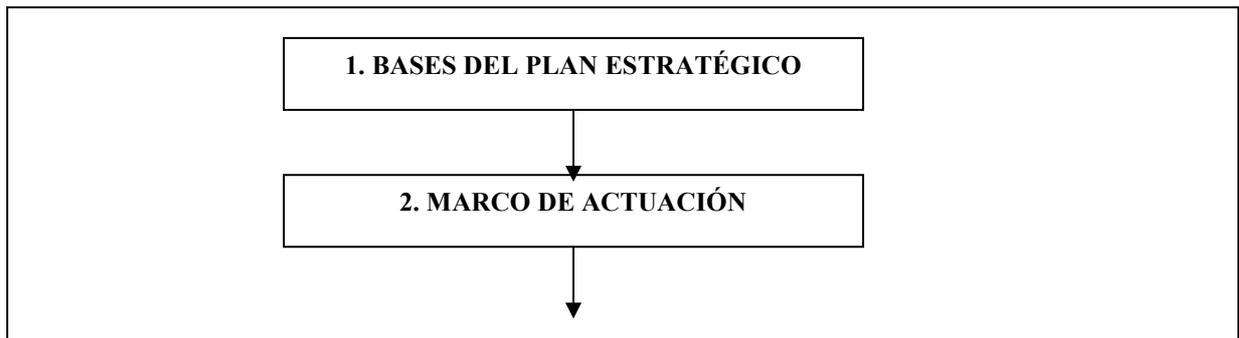
En esta etapa se logra alcanzar la transformación de las decisiones que orientan las políticas públicas y las estrategias de mercadeo (elaboradas por el gobierno), en actuaciones concretas mediante el diseño de los programas y servicios derivados, que deben estar orientados a dar respuestas a las necesidades de los ciudadanos.

Aquí lo que interesa son los objetivos y metas finales que puedan ser medidas a través de sus resultados e impacto en la comunidad, buscando modificar la realidad actual hacia otra situación futura.

## **7. IMPLANTACIÓN**

## SÉPTIMA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 12



Continuación..... Figura N° 12



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

### Resumen de los aspectos que abarca:

**7.1 Puesta en Marcha del Proceso:** Los problemas de la implementación.

**7.2 Seguimiento de la Puesta en Marcha:** Seguimiento a la prestación del servicio al público.

## **Explicación detallada de cada aspecto:**

### **7.1 Puesta en Marcha**

La implementación es la fase durante la cual se generan actos y efectos a partir de un marco normativo de intenciones, de textos o discursos; es decir, la puesta en práctica, en la que se aplica el plan con todas las dificultades que supone.

En esta etapa interesa el proceso a través del cual la organización ejecutora pondrá en marcha el servicio. Es el momento en que desciende al micronivel de la administración, construyendo el punto de contacto cotidiano con el ciudadano, en que la cultura de servicio es un elemento clave. Así mismo, esta fase es la de mayor complejidad y duración, en la que los conceptos, políticas y estrategias se convierten en servicios, día a día, hora a hora, y constituye por tanto la preocupación fundamental de los estudiosos de la gerencia pública.

Este proceso está condicionado por seis imperativos:

- El imperativo legal: de respeto a la legalidad y de subordinación jerárquica.
- El imperativo consensual: búsqueda del acuerdo entre los intereses involucrados.
- El imperativo de los recursos: tanto económicos como físicos.
- El imperativo temporal: de ejecución de acuerdo con un proceso de tiempo.
- El imperativo organizativo: de coherencia con la unidad encargada de su aplicación.
- El imperativo del personal: por su posición e interés.

### **7.2 Seguimiento de la Puesta en Marcha**

En cuanto al seguimiento de la puesta en marcha de los servicios se sugiere la elaboración de un plan dirigido a la formación técnica y relacional de todo el personal en contacto (parcial o total) con el público, el apoyo directivo expresado en una comunicación interactiva con el personal, una comunicación interna, un apoyo

informativo, una gestión integral de recursos humanos, materiales y de comunicación masiva externa.

Es importante tener en cuenta que una de las dificultades que se presentan en el proceso, es construir una secuencia ordenada de acontecimientos que culminen la implementación, por lo que se propone actuar sobre cuatro vertientes, estas son:

La socialización de los destinatarios, por medio de un proceso de aprendizaje de métodos y técnicas; tomando en cuenta las creencias, valores y principios que sirvan de fundamento a los nuevos modelos de gestión.

- El compromiso de todos los niveles de la organización, para lograr la adhesión de sus miembros, asumiendo la realización del esfuerzo para la implantación efectiva.
- Los sistemas de incentivos y sanciones, pudiendo premiar económicamente la mejora del rendimiento o a través de nuevas cuotas de autonomía, promoción en las carreras administrativas, entre otros.
- La comunicación y difusión de las experiencias innovadoras, extendiéndolas a otras partes del sistema para el logro de la legitimidad por la dinámica del esfuerzo mutuo.

Es importante señalar que se deben establecer sistemas para conocer la opinión de los ciudadanos y en consecuencia poder actuar con un alto grado de certidumbre.

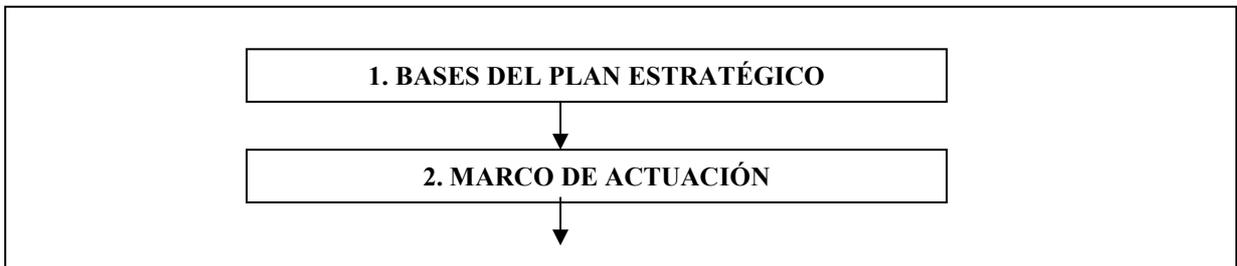
Así mismo el programa de implementación deberá estructurarse en cuatro actuaciones; las cuales son:

- Retribución de carácter económico (incentivos), de reconocimiento, de estabilidad contractual y de promoción profesional.
- Informativas de los planes, de las políticas y estrategias en que se basa el mismo.
- Formativas de lo técnico y relacional con el ciudadano.
- Actitudinales de cultura institucional y su necesidad acoger, recoger y reconocer al ciudadano.

## **8. EVALUACIÓN**

## OCTAVA PARTE DEL DISEÑO METODOLÓGICO

FIGURA N° 13



Continuación.... Figura N° 13



Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)

### Resumen de los aspectos que abarca:

**8.1 Evaluación Técnica:** ¿Qué resultados se han obtenido en la gestión?

## **8.2 Evaluación Pública: ¿Cómo evalúa el público?**

## **8.3 Evaluación Política: ¿Cómo evalúa el político?**

### **Explicación detallada de cada aspecto:**

#### **8.1 Evaluación Técnica de los Resultados**

En la evaluación de los resultados hay que centrarse en el control, como medida de la realidad alcanzada, a partir de la utilidad colectiva y la eficiencia del proceso administrativo, lo cual permitirá posteriormente la revisión del plan.

Siendo la utilidad colectiva es de carácter general y su expresión cualitativa aproxima la metodología a la evaluación. De acuerdo con los objetivos de cambio social formulados para los programas y sus servicios derivados (niveles de información, opiniones, actitudes y comportamientos) tanto a nivel general como individual de usuarios, puede plantearse el mismo enfoque instrumental para la recopilación del resultado. Estos instrumentos pueden ser el estudio de la satisfacción y la calidad percibida por el usuario.

En cuanto a los resultados administrativos están referidos al contexto del plan, éstos serán la medida de la efectividad, eficiencia y economía de recursos, que son evaluados en relación con los recursos y presupuestos, a los que habrá que incorporar los de la legalidad en el proceso de gestión, tanto en sus aspectos sociales, como económicos (intervención), en la tramitación, en las respuestas a las reclamaciones y recursos planteados por el público.

#### **8.2 Evaluación Pública**

En cuanto a la evaluación pública, un enfoque integrador de resultados del servicio contempla cuatro criterios:

- ¿Hace lo que se debe hacer?
- ¿Atiende bien al ciudadano?

- ¿Es rápido en el tiempo de respuesta?
- ¿Cuánto cuesta?

El paso de la especificidad del servicio al nivel general de gobierno y la administración, hace necesario determinar el efecto “halo”, que en la imagen individual se produce por la imagen global, o viceversa, se valora mejor lo específico y se traslada hacia arriba los problemas.

A nivel técnico, el tema no se modifica, pero habrá que considerar una serie de aspectos:

- La conveniencia de estudiar los distintos colectivos del mercado, especialmente porque aparecen discrepancias entre la opinión popular y los grupos más directamente relacionados con el gobierno, los líderes de la opinión (políticos, empresarios, diplomáticos, universitarios, profesionales, periodistas y altos funcionarios).
- La consideración de las ideologías de base, en la valoración de los temas.
- Las experiencias con el sector público, para diferenciar los estereotipos de las imágenes generadas por la realidad, especialmente con los servicios reglamentarios y de prestación.
- La relación de imágenes y satisfacción con los sistemas de indicadores sociales que configuran un marco de expectativas generales.

### **8.3 Evaluación Política**

En lo que respecta a la evaluación política, ésta se deriva del proceso de control de calidad del servicio, a través del estudio de las deficiencias, estas son:

- No saber lo que esperan los usuarios.

❖ Factores causales:

- Insuficiente investigación de las expectativas del público.

- Uso inadecuado de los resultados.
  - Falta de interrelación de los niveles directivos de la gestión con el público.
  - Insuficiente comunicación ascendente desde el personal en contacto con el público hacia la dirección.
  - Excesivos niveles jerárquicos entre el personal de contacto y el nivel directivo de la gestión.
- Establecer normas de calidad equivocadas.

❖ Factores causales:

- Bajo compromiso de la dirección con la calidad de servicio al público. ¿Es un objetivo prioritario servir al público?
- Se percibe como inevitable. No satisface las expectativas.
- Establecimiento de normas. ¿Qué uso hacen de la planificación y de las tecnologías de gestión de servicios?
- Ausencia de objetivos. No hay estándares basados en las expectativas del público.

- Tener deficiencias en la prestación del servicio.

❖ Factores causales:

- Ambigüedad de las funciones.
- Conflictos funcionales entre la demanda interna y externa.
- Desajuste entre los funcionarios y las funciones: ¿Tienen la capacidad y formación para hacerlo?
- Desajuste entre los empleados y los soportes físicos: ¿Los tienen y no fallan?
- Sistemas de supervisión y control: la evaluación y recompensa.
- Control percibido: ¿Hay flexibilidad para afrontar las situaciones problemáticas?

- Trabajo en equipo: Escasa colaboración entre directivos y funcionarios.
- Las diferencias entre lo que se promete y lo que se realiza.
- ❖ Factores causales:
  - Comunicación interna: No se efectúa la difusión entre el personal de la comunicación externa.
  - Promesas excesivas en la comunicación externa: ¿Refleja con precisión lo que, de verdad, puede darse?
  - Diferencias en las políticas y procedimientos seguidos por las diferentes unidades de servicios de la institución, que provocan juicios comparativos.

Este enfoque técnico junto con la evaluación del público constituyen los insumos de la evaluación realizada por el nivel de gobierno que obliga al ajuste del plan estratégico en su revisión anual y a partir de ahí generar los correctivos en base a tres aspectos medulares que son:

- A.- Revisión del Diseño de Programas y Servicios.
- B.- Revisión de las Estrategias de Mezcla de Mercadeo (Marketing Mix).
- C.- Revisión de las Bases del Plan Estratégico.

Así mismo es importante señalar que el fin último del diseño metodológico no es sólo mejorar los procesos internos, su verdadera utilidad está en poder facilitar la prosecución de los objetivos orientados a la satisfacción de las necesidades de los ciudadanos.

Por otra parte, el aspecto ético y humano, la gran responsabilidad y el compromiso que implica la función pública exige de todas aquellas personas que estén involucradas; eficiencia, eficacia, economía de recursos, calidad e impacto en la acción social.

#### **4.4 VALIDACIÓN DE LA PROPUESTA METODOLÓGICA DISEÑADA**

#### 4.4.1 Establecimiento del Perfil de los Especialistas

Para ello se tomó en cuenta las áreas de especialización o profesionalización afines con las bases teóricas utilizadas en la investigación, que permitan agregar valor al diseño a través de la mayor cantidad y calidad de aportes posibles.

- Dos (2) Profesionales del Sector Público.
- Dos (2) Profesionales en el área de Mercadeo.
- Dos (2) Profesionales en el área Metodológica.
- Un (1) Profesional en Morfosintaxis.

#### 4.4.2 Diseño del Instrumento de Validación

Instrumento contentivo de los siguientes aspectos: valor de la herramienta, enunciados y escala de valoración de Likert (ver anexo nº 2). A estos enunciados se les complementa con un apartado final de observaciones a fin de que el experto identifique brevemente las recomendaciones y oportunidades de mejora a la metodología.

#### 4.4.3 Selección de Especialistas

Los profesionales que realizaron la validación se ubicaron a través de diferentes medios como universidades, empresas consultoras y asesores especializados; y su número fue seleccionado a través del método de muestreo no probabilístico por conveniencia de Kinner y Taylor. (ver cuadro nº 7).

#### ESPECIALISTAS SELECCIONADOS

CUADRO Nº 7

PROFESIONAL	ÁREA DE COMPETENCIA
ESPECIALISTA Nº 1	SECTOR PÚBLICO
ESPECIALISTA Nº 2	SECTOR PÚBLICO
ESPECIALISTA Nº 3	MERCADEO
ESPECIALISTA Nº 4	MERCADEO
ESPECIALISTA Nº 5	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN
ESPECIALISTA Nº 6	METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

**Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006)**

#### **4.4.4 Tabulación y descripción de los resultados**

Como paso previo se le hizo entrega de la herramienta metodológica y posteriormente del instrumento de validación, para luego proceder a recoger la información suministrada contenida en el instrumento, incorporando inmediatamente a la herramienta metodológica las oportunidades de mejora y las recomendaciones generales aportadas por los evaluadores. Los enunciados relacionados con los aspectos cuantitativos fueron tabulados de acuerdo con el valor numérico asignado por los especialistas (haciendo uso de la escala de Likert) y posteriormente ponderados según el promedio obtenido en cada uno de los ítems, por (ver tabla nº 1).

### **RESULTADOS CUANTITATIVOS DE LA VALIDACIÓN**

#### **TABLA N° 1**

Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006). (Ver anexo n° 2)

### LEYENDA

Como muestra la tabla anterior, en la primera columna se

ESPECIALISTA	COH.	COM.	APL.	FLE.	ADA.	I	COH	Coherencia
							COM	Comprensión
1	4	4	4	4	5		APL	Aplicación
2	5	5	4	4	4		FLE	Flexibilidad
3	5	5	5	4	5		ADA	Adaptación
4	5	5	4	4	5		INV	Innovación
5	5	5	5	5	5	5	5	100
6	4	5	5	5	5	5	4,83	96,6
7	5	5	5	5	5	4	4,83	96,6
<b>TOTAL COLUMNAS</b>	<b>4,71</b>	<b>4,85</b>	<b>4,57</b>	<b>4,42</b>	<b>4,85</b>	<b>4,28</b>		
<b>(%)</b>	<b>94,2</b>	<b>97</b>	<b>91,4</b>	<b>88,4</b>	<b>97</b>	<b>85,6</b>		

ubican los especialistas seleccionados ordenados de forma cronológica desde el uno (1) hasta el siete (7). Cada uno de ellos evaluó de forma cuantitativa la herramienta metodológica tomando en cuenta los aspectos de valor como estructuración, aplicabilidad e innovación; éstos a su vez enunciados en seis (6) categorías reflejadas en las columnas que van desde la número (2) hasta la (7). Para efecto de su fácil interpretación se reflejan los resultados de manera porcentual por cada validador en la columna nueve (9) y de acuerdo con los enunciados en la fila (10).

De esta manera se puede observar que el especialista número uno (1) validó la herramienta metodológica de forma general con un ochenta por ciento (80%) siendo el valor promedio mínimo ponderado de total expresado por los validadores, cuyo valor máximo fue de cien por ciento (100%) asignada por el validador identificado con el número (5). Así mismo la sumatoria de cada uno de los valores obtenidos en la columna nueve (9) dividido entre el número de especialistas se obtiene que la metodología fue evaluada de manera general con un noventa y dos coma veinticinco por ciento (92,25%) sobre un total del cien por ciento (100%).

En relación a los enunciados el valor promedio mínimo ponderado fue de un ochenta y cinco coma seis por ciento (85,6%) con respecto a la categoría de innovación en el

concepto, propuesta y herramientas utilizadas en la metodología; siendo el valor promedio máximo ponderado un noventa y siete por ciento (97%) alcanzado en dos (2) de los aspectos, el nivel de comprensión y adaptabilidad, elementos sumamente importantes al considerar que el objetivo de la investigación es precisamente el diseño de una herramienta de fácil entendimiento y que pueda adaptarse a cualquier órgano y nivel de la administración pública.

De igual manera cuando se suman el total de los valores ponderados obtenidos en cada una de las columnas y se divide entre el número de los mismos se obtiene que la metodología fue evaluada con un noventa y dos coma veinte seis por ciento (92,26%) sobre un máximo de cien por ciento (100%)

En resumen la evaluación general cuantitativa de la herramienta tomando en cuenta la apreciación individual de los especialistas y la colectiva de los mismos según los aspectos de valor fue de un noventa y dos coma veinticinco por ciento (92,25%) sobre un máximo del cien por ciento (100%), antes de ser incorporados las oportunidades de mejora que fueron detectadas en el procedimiento.

Posteriormente se tomaron en cuenta los aspectos cualitativos que fueron considerados y expresados en forma de recomendación (ver anexo n° 2) por los especialistas en el instrumento de validación y que se presentan a continuación (ver cuadro n° 8).

## **RESULTADOS CUALITATIVOS DE LA VALIDACIÓN**

### **CUADRO N° 8**

<b>ESPECIALISTA</b>	<b>RECOMENDACIONES</b>
<b>1</b>	<b>CORREGIR LA REDACCIÓN DE ALGUNOS ASPECTOS DE LA METODOLOGÍA PARA FACILITAR SU COMPRENSIÓN.</b>

<b>2</b>	<b>CONTINUAR EL TRABAJO YA QUE ES DE BENEFICIO PARA TODA LA COMUNIDAD</b>
<b>3</b>	<b>NO HIZO OBSERVACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA CUALITATIVO</b>
<b>4</b>	<b>EL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN SE ENCUENTRA MUY BIEN ENFOCADO CON UNA EXCELENTE PROPUESTA</b>
<b>5</b>	<b>NO HIZO OBSERVACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA CUALITATIVO</b>
<b>6</b>	<b>HACER CORRECCIÓN EN EL TIPO DE INVESTIGACIÓN</b>
<b>7</b>	<b>NO HIZO OBSERVACIONES DESDE EL PUNTO DE VISTA CUALITATIVO</b>

**Fuente: Pérez O., Edgar J. (2006). (Ver anexo nº 2)**

Como se puede observar en el cuadro anterior de las recomendaciones realizadas desde el punto de vista cualitativo por los especialistas solo la expresada por los validadores identificados con el número uno (1) y seis (6) hacen referencia a oportunidades de mejora en cuanto a la redacción de algunas etapas de la metodología para facilitar su comprensión y la corrección del tipo de investigación incorporando al mismo la categoría de proyecto factible. En líneas generales los resultados del proceso demuestran que la propuesta es teóricamente aplicable y posee pertinencia técnica y operativa en el ámbito de la administración pública.

## **CAPÍTULO V: CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES**

### **5.1 Conclusiones**

Quedó reflejado en el estudio la existencia de una multiplicidad de actores que intervienen en forma directa o indirecta, en el proceso de planificación. Al respecto, tanto los estudiosos del análisis de políticas públicas como los de la gerencia pública han dedicado un buen número de investigaciones y publicaciones. Dado que el objetivo central de la investigación fue la elaboración de una herramienta técnica procedimental, el enfoque se centró hacia la determinación de aquellos aspectos que fueron fundamentales para el diseño de la propuesta por lo que se puede concluir que:

- El compromiso de la gerencia pública y los empleados del sector son clave para orientar la correcta implementación de la herramienta metodológica por lo que se hace necesario la orientación de todos hacia una cultura de servicios.
- Se hace necesario mejorar el nivel técnico-académico en el área de planificación de todos los responsables del proceso a través de un plan de adiestramiento y mejoramiento continuo del recurso humano.
- Es pertinente la evaluación continua de la situación en cada una de las unidades encargadas de la elaboración de los planes para que desde el punto de vista interno, clasificando y procesando los resultados obtenidos, puedan tomarse decisiones orientadas a mejorar los procesos.
- En el diagnóstico y descripción del proceso de planificación utilizado por los entes que conforman la unidad de análisis, se pudo identificar las fortalezas y debilidades (oportunidades de mejora) que presenta, lo cual sirvió de insumo fundamental para el diseño de la herramienta procedimental que permite el uso de estrategias de mercadeo desde el mismo momento del diagnóstico inicial.
- Se diseñaron las etapas que conforman cada una de las partes de la herramienta metodológica de manera gráfica y conceptual, presentando la propuesta de forma general para posteriormente realizar una explicación detallada de cada uno de los elementos que abarca.
- Se procedió a la validación de la herramienta con un panel de especialistas que evaluaron su pertinencia técnica, operativa y conceptual; lo que permitió detectar oportunidades de mejora y su viabilidad de aplicación.

La propuesta buscó beneficiar a los dos actores (Estado y Ciudadanos) fundamentales en el proceso de operacionalización de la herramienta metodológica. El Estado como organización pública constituida por el Gobierno (políticos) y la Administración (técnicos y funcionarios); y los Ciudadanos, considerando su importancia fundamental en el análisis de la demanda y necesidades sociales; estimando la participación como insumo del proceso de formulación e implementación y posterior evaluación de políticas públicas.

## **5.2 Recomendaciones**

Cabe destacar que del análisis realizado se desprende la existencia de algunas debilidades en cuanto al proceso de planificación utilizado por la Alcaldía del Municipio Valencia, permitiendo, a partir de ahí, generar oportunidades de mejora. Por lo que se recomienda:

- La aplicación de la herramienta metodológica diseñada, ya que la misma permite dar respuesta a esas deficiencias pudiendo ser aplicada en cualquiera de los niveles de la administración pública (Nacional, Regional o Municipal), siendo su versatilidad, un factor de gran importancia para el desempeño en áreas similares.
- Mejorar el clima organizacional en el que los empleados sean participes activos de los procesos de mejora, tomando en cuenta sus aportes y sugerencias, al procedimiento de elaboración de los planes.
- Realizar un estudio más exhaustivo en el diagnóstico de las necesidades de los ciudadanos y de esta manera poder identificar de una forma precisa las capacidades que tiene la organización de dar respuesta a estos problemas, convirtiéndolos en factores críticos de éxito y a su vez en ventajas comparativas.
- Establecer lineamientos procedimentales, por parte del organismo rector del proceso, dirigidos a orientar el proceso de planificación a partir de un correcto diagnóstico de las necesidades de los ciudadanos.

## **BIBLIOGRAFÍA**

- AMERICAN MARKETING ASSOCIATION. (1985). **Marketing as Exchange**. EUA. Vol. 29.
- ASOCIACIÓN VENEZOLANA DE PRESUPUESTO PÚBLICO. (1995). **Aspectos Conceptuales y Metodológicos del Presupuesto Público Venezolano**. Caracas. 3era. edición.
- BAOZZI, R. (1975). **Marketing as Exchange**. Journal of Marketing. Vol. 39. Washington D.C. American Marketing Association.
- BARZELAY, M. (1993). **On Costumer**. Second National Public Management Research Conference. Madison. University of Winconsin.
- BON, J., y LOUPPE, A. (1980). **Marketing des Service Publics: L'étude des Besoins la population**. París. Les Edition d'Organisation.
- BOSCAN, L. (2002). **Guía Práctica para el Desarrollo de Proyectos y Trabajos Especiales de Grado**. Universidad Tecnológica del Centro. Ed. Interna no publicada.
- CANALS M., Jordi. **La gestión del crecimiento de la empresa**. Editorial Mc. Graw Hill, primera edición. España, 2000.
- CAPON, N., y COOPER-MARTÍN, E. (1989). **Public and Non Profit Marketing: A review and directions for future research**. Annual Review of Marketing. American Marketing Association.
- COMISIÓN DE LA COMUNIDAD EUROPEA. (1991). **Funcionament de l'administració**. Ed. Girona. Roma. Italia.
- COSTA, R. (1991). **La evolución de las relaciones entre la Administración y los usuarios**. Ed. Instituto Francés de Ciencias Administrativas. París. Francia.
- COUSIUS, L. (1990). **Marketing Planing in the Public and Non Profit Sector**. European Journal of Marketing.
- CHIAS, J. (1995). **Marketing Público**. Madrid. Ed. McGraw-Hill.

- DRUCKER, P. (1989). **La Sociedad Postcapitalista**. Madrid. Ed. McGraw-Hill.
- ECHEVARRIA, K. (1993). **La Administración Pública en la era del management**. Tesis Doctoral. Universidad Complutense de Madrid.
- FIorentini, G. (1990). **Amministrazione Pubblica e Cittadino: Le Relazioni di scambio**. Roma. Ed. Giuridiche Economiche.
- HENRY, N. (1989). **Public Administration and Public Affaire**. 4ta Edición. Nueva York. Ed. Prentice-Hall.
- HERNÁNDEZ S., R., y FERNÁNDEZ, C. (2000). **Metodología de la Investigación**. México. Ed. McGraw-Hill.
- HERMEI, L., y ROMAGNI, P. (1990). **Le Marketing Public**. Nueva York. Ed. Económica.
- HOWE, F. (1988). **Marketing for non profit organizations: A snare & delusión?** Non Profit Times.
- KINNER, J. y TAYLOR, H. (2000). **Investigación de Mercados**. México. Ed. McGraw-Hill.
- KOTLER, P., y ANDREASEN, A. (1987). **Strategic Marketing for Non Profit Organizations**. 3era. Edición. Madrid. Ed. Prentice Hall.
- KOTLER, P. (1975). **Marketing for Non Profit Organizations**. Ed. Prentice Hall.
- LOVERLOCK, I., y WEINBERG, Ch. (1990). **Public & Non Profit Marketing: Reading 5 cases**. Nueva York. The Scientific Press.
- LOVERLOCK, I. (1975). **An international perspective on Public sector Marketing**.

Ed. Pernat. Nueva York.

MANDIC, V. (2001). **Una Propuesta para la consolidación del Presupuesto y El Plan Operativo en la Formulación y Ejecución Presupuestaria de los entes descentralizados del Gobierno de Carabobo en el año 1999.**

Valencia. Universidad de Carabobo.

MARTÍNEZ, M. (1990). **El buen funcionamiento de los Servicios Públicos.** España. Ed. Tecnos.

MATUS, C. (2000). **Estrategia y Plan.** México. Ed. Siglo XXI.

MENDOZA, X. (1992). **Algunas reflexiones acerca de la transición al Mercado de los Servicios Sociales: Público - Privado y Bienestar Social.** Madrid. Ed. INTRESS.

OCDE. (1988). **La Administración al Servicio del Público.** Madrid. Ed. MAP. Phillips, Incola. **Nuevas técnicas de gestión.** Biblioteca de empresa Financial Times. Editorial Folio. España, 2002. págs. 150

REYES, R., y MUNICH, A. (1999). **Comunicación y Mercadotecnia Política.** México. Editorial, LIMUSA.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2007). **Ley de los Consejos Comunales.** Ed. Gaceta Oficial N° 38.633 del 27 de Febrero de 2007. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2005). **Ley Orgánica del Poder Público Municipal.** Ed. Gaceta Oficial N° 38.204 del 08 de Junio de 2005. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2002). **Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública.** Ed. Gaceta Oficial N° 37.463 del 12 de Junio de 2002. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (2001). **Ley Orgánica de Planificación**. Ed. Gaceta Oficial N° 5.554 Extraordinario de fecha 13 de Noviembre de 2001. Caracas.

REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA. (1999). **Constitución de la República Bolivariana de Venezuela**. Ed. Gaceta Oficial N° 5.453. Extraordinario del viernes 24 de Marzo de 2000. Caracas.

RIES, A., y TROUT, J. (1991). **Posicionamiento**. Nueva York. Ed. McGraw-Hill.

SERNA, H. (2000). **Gerencia Estratégica**. Bogotá. Ed. Global Ediciones, S.A.

SERRA, A. (1991). **Introducció a la Utilizació de la Investigació de Demandes i Necessitats Socials en la Implementació del Marketing Public**. Madrid. ESADE.

STANTON, W., y ETZEL, M. (1997). **Fundamentos de Marketing**. 10ma. Edición. México. Ed. McGraw-Hill.

THOMPSON, A., y STRICKLAND, A. (2000). **Administración Estratégica**. 11va. Edición. México. Ed. McGraw-Hill.

UNIVERSIDAD TECNOLÓGICA DEL CENTRO. (2001). **Normas y Lineamientos para la elaboración y presentación de los Trabajos de Grado**.

Valencia. Ed. Interna no publicada.

WESLEY, R. (1990). **The Voice of Costumer?** Ed. European Journal of Marketing.

ZAMBRANO, A., y Figueroa, L. (2000). **Planificación Estratégica y presupuesto Público**. Caracas. Ed. IESA.

----- (2001). **Gerencia Estratégica y Gobierno**. Caracas. Ed. IESA.



# **ANEXOS**

Universidad de Carabobo  
Área de Estudios de Postgrado

ENTREVISTA

1. **¿En su Institución existe una Unidad de Planificación?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

2. **¿Sabe usted que es un Plan Estratégico (Cuatrienal) y un Plan Operativo?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

3. **¿Su organismo elabora un Plan Operativo como insumo del Plan estratégico (Plan de Gobierno, Cuatrienal)?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

4. **¿Conoce usted la visión, misión y valores de la Institución en la que labora?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

5. **¿Utilizan en su Institución alguna metodología para la formulación de los Planes?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

6. **¿Usted posee conocimiento acerca de la Matriz FODA como herramienta útil en el proceso de planificación?**

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

7. ¿Tiene conocimiento acerca de si en el departamento en el que trabaja ha aplicado alguna vez la matriz FODA como herramienta en el proceso de planificación?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

8. ¿Existe en su organismo una herramienta para el diagnóstico de las necesidades de la población como insumo indispensable para la formulación del Plan de Gobierno o Cuatrienal (Estratégico) y el plan Operativo Anual?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

9. ¿Cuál, entre los que se nombran a continuación, es su nivel académico?

Doctor: \_\_\_\_\_ Magíster: \_\_\_\_\_

Licenciado y/o Ingeniero (o su equivalente): \_\_\_\_\_ TSU: \_\_\_\_\_

Bachiller: \_\_\_\_\_ Educación Básica: \_\_\_\_\_ Otro: \_\_\_\_\_

10. ¿Posee alguna formación académica en el área de planificación?

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

11. ¿Conoce usted cuál es el procedimiento utilizado en la elaboración del Plan Estratégico de Gobierno (Cuatrienal) y/o el Plan Operativo anual? Si su respuesta es afirmativa, pudiera describirlo gráficamente.

Si: \_\_\_\_\_ No: \_\_\_\_\_

**12. Pudiera usted señalar por lo menos tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades del procedimiento mencionado anteriormente**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

**13. Pudiera usted señalar por lo menos tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades del departamento en que trabaja**

<b>FORTALEZAS</b>	<b>DEBILIDADES</b>

**14. pudiera usted señalar por lo menos tres (3) fortalezas y tres (3) debilidades de la institución para la que trabaja**

FORTALEZAS	DEBILIDADES

**MUCHAS GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

**ANEXO N°2**

**CONSTANCIA DE VALIDACIÓN**

Yo, \_\_\_\_\_, Cédula de Identidad: \_\_\_\_\_, Venezolano, mayor de edad, de profesión/ área de desempeño \_\_\_\_\_, hago constar que la **METODOLOGÍA DISEÑADA** por el Lic. Pérez O., Edgar J., C.I.: 07.096.099, es **TEÓRICAMENTE APLICABLE** en el ámbito de la administración pública, en cualquiera de sus niveles; ya que muestra el estudio y la coherencia necesaria para su aplicación.

Constancia que se expide a petición de la parte interesada en \_\_\_\_\_, a los \_\_\_ días del mes de Abril del año dos mil tres.

Atentamente,

\_\_\_\_\_  
Nombre y Apellido:

C.I.:



# INSTRUMENTO DE VALIDACIÓN

NOMBRE:

PROFESIÓN:

CARGO:

AÑOS DE EXPERIENCIA:

## INSTRUCTIVO

**El presente instrumento ha sido elaborado con la finalidad de conocer su opinión con respecto a la “Metodología basada en el proceso de Planificación Estratégica como Herramienta de Gestión Pública”, diseñada en esta investigación.**

**La información suministrada será utilizada para efectuar posibles mejoras a la mencionada herramienta, así como, determinar su aplicabilidad.**

**Se requiere que responda a todos los ítems; para ello sólo deberá tomar la alternativa que considere más apropiada o exacta, según su conocimiento. Verifique todas las respuestas antes de entregar el instrumento.**

**Los resultados que se generen de esta prueba serán de carácter confidencial.**

**Toda duda o pregunta adicional que pueda surgir puede ser planteada de inmediato.**

**GRACIAS POR SU COLABORACIÓN**

Para opinar sobre los enunciados, se ofrece a continuación los factores de evaluación a utilizar según la escala de Likert.

Leyenda: 5= Totalmente de acuerdo  
 4= De acuerdo  
 3= No posee información  
 2= En desacuerdo  
 1= Totalmente en desacuerdo

Aspectos de Valor	Enunciados	Escala				
<b>Estructuración:</b> Se refiere a la coherencia y facilidad de comprensión y uso entre las diferentes fases de la metodología	La metodología posee coherencia y relación entre sus fases.	1	2	3	4	5
	Está bien estructurada y es de fácil comprensión y uso.					
<b>Aplicabilidad:</b> Se refiere a la factibilidad de implantación, mantenimiento y actualización.	Posee las características adecuadas para ser fácilmente aplicable en el ámbito de la administración pública					
	Posee la flexibilidad necesaria que le permita adaptarse con facilidad a los cambios existentes en el sector.					
	Posee las características adecuadas para ser adaptada y, posteriormente, aplicada.					
<b>Innovación:</b> Se refiere a la existencia de ideas innovadoras en cuanto al diseño de la propuesta.	La metodología tiene, en general, alto grado de innovación en su concepción, propuestas y herramientas utilizadas.					

Recomendaciones:

---



---



---



---



---

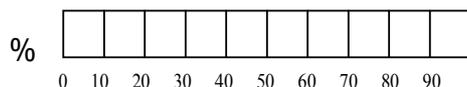


---



---

En una escala porcentual defina la aplicabilidad general de la herramienta:



## GLOSARIO DE TÉRMINOS

Existe un acuerdo entre los investigadores estudiados con respecto a los conceptos básicos que configuran la teoría general de la planificación estratégica, el concepto de marketing, el concepto de mercado y el objetivo finalista que se concretan en la gestión de pública o la gerencia pública. En consecuencia con el análisis efectuado se han establecido las siguientes definiciones:

**Estrategias:** Son las acciones que deben realizarse para mantener y soportar el logro de los objetivos de la organización y de cada unidad de trabajo y así hacer realidad los resultados esperados al definir los proyectos estratégicos. (Serna, 2000, p.32)

**Estrategias Básicas de Mercadeo:** Serán consideradas como tales la segmentación y el posicionamiento, ya que ambas configuran los elementos de evaluación de la coherencia de la mezcla de mercadeo (marketing mix). La estrategia de segmentación da respuesta acerca de a quién se quiere incidir y con que prioridad, mientras que el posicionamiento responde a cómo quiere ser percibido el gobierno por el público, y solo en base a estas decisiones estratégicas podrá después valorarse si las acciones desarrolladas son coherentes con estas estrategias básicas. (Cousius, 1.990, p.16)

**Gestión de Marketing:** Es el proceso de planificar y ejecutar la concepción del producto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan tanto objetivos individuales como organizacionales. (American Marketing Association, 1.985, p.1)

**Gestión de Marketing Público:** Es el proceso de planificar y ejecutar la política gubernamental para crear intercambios públicos que satisfagan tanto los objetivos sociales como los del Estado. (Cousius, 1.990, p.7)

**Gestión Pública:** Es el proceso a través del cual se desarrolla el mandato estratégico por medio de la ejecución de acciones derivadas del mismo para de esta manera lograr los objetivos establecidos en el marco de las políticas públicas. (Cousius, 1.990, p.6)

**Gestión Municipal:** Es el proceso a través del cual el Poder Ejecutivo Municipal gestiona el mandato estratégico como unidad política primaria de la organización nacional de la República, mediante la ejecución de acciones derivadas de las políticas públicas, para de esta manera lograr los objetivos establecidos en el marco del Plan de Estratégico de Desarrollo Municipal. (Cousius, 1.990, p.7)

**Imagen Pública del Gobierno:** Percepción global que tiene la sociedad acerca del gobierno y que constituyen un conjunto de atributos que influyen en su aceptación por parte de la población. (Reyes y Munich, 1999, p.64)

**Marketing:** Disciplina de intercambio y trata sobre todo lo relacionado con los comportamientos en este intercambio. El intercambio se concreta en transacciones (monetarias o de trueque) y/o transferencias (cuando no se entrega nada a cambio). (Baozzi, 1.975, p.32).

**Marketing Público:** Ciencia que se encarga de estudiar los procesos de intercambios públicos. (Cousius, 1.990, p.24)

**Mercado:** Para la ciencia del marketing, es el conjunto de consumidores potenciales que comparten una necesidad o deseo y que podrían estar dispuestos a satisfacerlo a través del intercambio de otros elementos de valor. (Kotler, 1.992, p.8)

**Mercado Público:** Todas las personas físicas y jurídicas que pueden usar los servicios públicos de un territorio definido administrativamente. (Cousius, 1.990, p.25)

**Matriz FODA:** Herramienta para determinar si la organización está capacitada para desempeñarse en su medio. Constituye un acrónimo que significa Fortalezas, Oportunidades, Debilidades y Amenazas. Como método sirve para encontrar el mejor acoplamiento entre las tendencias del medio, las oportunidades y amenazas; y las capacidades internas, fortalezas y debilidades de la organización. (Serna, 2000, p.157)

**Objetivo Finalista:** Satisfacción de las necesidades y deseos de los consumidores en forma rentable. (Kotler, 1.992, p. 4).

**Objetivo del Marketing Público:** El logro simultáneo de los objetivos de Utilidad Colectiva, Utilidad Finalista y Resultados Administrativos, establecidos a partir de los Recursos Disponibles. (Cousius, 1.990, p.30)

**Plan Operativo Anual:** Es el conjunto de previsiones, operaciones y acciones contenidas en los lineamientos de desarrollo para cada sector de actividad en el cual se indican los recursos humanos, financieros, materiales y equipos necesarios para alcanzar propósitos específicos en el lapso de un año. (Asociación Venezolana de Presupuesto Público, 1993, p.51)

**Plan Cuatrienal:** Es un conjunto de previsiones, operaciones y acciones que tiene previsto alcanzar el gobierno a través de estrategias para llevar a cabo lineamientos de desarrollo que se ha propuesto alcanzar a fin de realizar una evaluación, actualización y corrección de los objetivos en un lapso de cuatro años. (Asociación Venezolana de Presupuesto Público, 1993, p.52)

**Planificación Estratégica del Mercadeo:** Es el proceso administrativo de desarrollar y mantener una relación viable entre los objetivos y recursos de la organización, y las oportunidades cambiantes del mercado. El objetivo de la planificación estratégica es moldear y remodelar los negocios y/o productos de la empresa, de manera que se combinen para producir un desarrollo y utilidades satisfactorios. (Kotler, 1996, p.62)

**Precio-Beneficio:** En el marketing público no se manejan precios, sino expectativas, estas constituyen los posibles beneficios que obtendrá el ciudadano por el servicio público que presta el ente gubernamental. (Reyes, 1999, p.47)