

**IMPORTANCIA DE LA INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS
EN LOS MUNICIPIOS DE VENEZUELA. CASO DE ESTUDIO:
MUNICIPIO CHACAO.**

Alejandro Martucci Graterol

DEDICATORIA

Dedico este libro a Nélide, quien hizo posible que llegara a feliz término. Con su estímulo, amor y constante apoyo, ella logró que continuara en su realización, aun en los momentos más difíciles.

Su permanente y paciente enseñanza de la metodología y como escribir mejor cada párrafo, hizo que no desistiera en su largo desarrollo.

Su presencia me ha hecho ser mejor y sentirme orgulloso de tenerla a mi lado.

AGRADECIMIENTOS

En especial, a Pepe Céspedes, por vincularse con este proyecto y asesorar su desarrollo.

A mis exalumnos de la Especialización en Gerencia Pública, Oswaldo Ramírez y Luis Manuel Espinoza, por abrirnos las puertas del Gobierno Municipal de Chacao.

A Roberto Rodríguez, del Instituto de Protección Civil y Ambiental de la Alcaldía de Chacao, por dedicar su tiempo, con interés, para apoyar el trabajo de campo y la realización de entrevistas.

A Leonidas Martínez, por creer desde un primer momento en esta investigación y ayudar desde la Contraloría Municipal del Municipio Chacao.

A los miembros de los grupos de interés del municipio Chacao que facilitaron la información necesaria por medio de los cuestionarios, las entrevistas y el grupo focal que se destinó a ellos.

A los empleados del gobierno municipal del municipio Chacao que quisieron estar e intervenir en el grupo focal, así como responder a las preguntas de las entrevistas.

A los amigos Mariana, Fernando e Israel, por su disposición de transcribir, organizar y procesar la voluminosa información obtenida en los cuestionarios, entrevistas y grupos focales.

A los profesores Mariángeles Tossi y Lyezer Katan, por estar atentos a mis solicitudes de apoyo por parte de la Universidad Metropolitana.

A los profesores de universidades venezolanas que brindaron sus experiencias para enriquecer las bases iniciales de esta investigación.

INTRODUCCIÓN

GRUPOS DE INTERÉS Y LA GESTIÓN LOCAL.

En la sociedad actual, los conocimientos individuales y los conocimientos especializados se combinan en las organizaciones para así poder crear valor en conjunto. Los individuos entregan a las organizaciones sus aportes para que sean utilizados con un efecto multiplicador (Drucker, 1995).

Dentro de este esquema, los miembros de las organizaciones son individuos concebidos como el capital humano (Edvinsson y Malone, 1999) representado por las capacidades, conocimientos, destrezas y experiencias de los empleados y directivos; dichos individuos se agrupan con objetivos comunes y se apoyan en el capital estructural (infraestructura que incorpora, forma y sostiene el capital humano), para el cual es muy importante el intercambio entre sus miembros (directivos y empleados) y con los actores externos (gobierno, clientes, competidores, bancos y grupos de la sociedad civil), lo que es denominado el capital relacional (Euroforum, 1998).

Este capital relacional es influido por los intereses de los miembros de la organización y los correspondientes a los actores externos a la misma. Estos intereses son asumidos por distintos grupos que influyen dentro y fuera de la organización, los cuales fueron denominados grupos de interés o "stakeholders" por investigadores como Mary Parker Follett en 1918 o Edward Freeman en 1984 (Schilling, 2000).

La vinculación entre estos grupos y con la organización, por medio de la comunicación y el intercambio de información, ideas y experiencias, conduce a generar puntos de vista, opiniones, observaciones, sugerencias, necesidades, demandas y compromisos de los involucrados. Este conjunto de resultados enriquece y garantiza el

desarrollo de políticas organizacionales más eficientes y define las acciones que se dirigen a satisfacer con mayor éxito los intereses de todos los relacionados, lo que aumenta el capital relacional y, en consecuencia, el capital intelectual de la organización, que es la suma de los capitales humano, estructural y relacional (Euroforum, 1998).

Tal como se viene analizando, los grupos de interés se vinculan con el funcionamiento de las organizaciones, sean públicas o privadas, y cuando estos grupos se integran se establece un sistema conformado por ellos que genera redes de trabajo, patrones de intercambio y alianzas (Ho, 2007), lo cual refuerza el potencial de sus aportes. Para Moreno (2004) y Kliksberg (2001), cuando este sistema se fortalece con valores como cooperación y asociatividad, se facilita la comunicación, la conciencia cívica, el consenso moral y la ética, se crea un clima de confianza y un tejido social apropiado, que introduce un nuevo tipo de capital, denominado el capital social.

Los capitales que se han descritos previamente, principalmente el relacional, son favorecidos en el proceso actual de reforma del Estado, en el cual se busca un Estado "más democrático, eficiente, eficaz y orientado al usuario" (Fleury, 2003, p. 1), donde aparece la nueva figura de un Estado Relacional (Mendoza, 1996) y un Estado Red (Castells, 1998) que lo aproxima más a la Sociedad Civil y a las Empresas. Este nuevo Estado incorpora a todos en la toma de decisiones, en la generación de políticas públicas, en la elaboración y ejecución de proyectos y en la evaluación de lo realizado.

Para el logro de lo anterior, la descentralización surge como una forma de organización del Estado que implementa el nuevo paradigma basado en la complementariedad entre los sectores privado, social y público (Finot, 2001). Según este planteamiento, la Empresa, la Sociedad Civil y el Estado ejercen con eficiencia sus roles, se

concentran en sus funciones y trabajan coordinadamente por la sociedad.

Igualmente, la descentralización también puede ser concebida como un instrumento privilegiado para facilitar la participación y los intercambios entre los actores, más cercanos y frecuentes, como los ciudadanos, las comunidades y grupos organizados, el gobierno municipal y las empresas que tienen sus actividades dentro del municipio (Revello, 1999; Medina, 2002).

Este acercamiento y frecuencia, según Navarro (2004), genera una mayor igualdad en cuanto a la capacidad de participar en el proceso político ya que la proximidad del gobierno puede “ofrecer un amplio abanico de capacidades institucionales para empoderar a los ciudadanos y romper con la histórica desigualdad en la inclusión de los actores en el proceso político” (p. 314); cada miembro de la sociedad local tiene el derecho de incorporarse en la toma de decisiones y en la generación de políticas públicas, todos están cercanos a las actividades a desarrollar y son afectados directamente, su inclusión garantiza el análisis desde distintos puntos de vista e intereses, consiguiéndose una visión holística de los escenarios.

En consecuencia, los grupos de interés locales tienen atributos de legitimidad y proximidad en la toma de decisiones y actividades relacionadas con la comunidad del municipio y representan un significativo apoyo para el logro de la misión del Estado y la gestión pública a ese nivel.

En este orden de ideas, es indispensable que el gobierno municipal (alcaldía o ayuntamiento, concejo municipal, contraloría municipal) y

las otras instancias locales, consideren las iniciativas, planteamientos y observaciones de los distintos grupos de interés que afecten al municipio y / o sean afectados por los cambios en la localidad donde actúan, estos grupos son los más conocedores de su ámbito ya que desarrollan su vida diaria en éste y por tal motivo tienen que ser creativos, participativos, organizados y protagónicos, para hacerse constructores del medio social donde viven y conviven (Suárez, 2006).

Para conseguir lo antes planteado es imperativo que el gobierno municipal, ente político, máxima autoridad y rector del desarrollo local (Tamargo, 2003), establezca los canales (encuestas, páginas web, contactos telefónicos) y espacios (reuniones, asambleas) que fomenten la participación de todos (ciudadanos, empresas, ONG's, organizaciones vecinales, comerciantes, contratistas) y reciban de ellos, en forma individual o colectiva, propuestas, iniciativas, observaciones, quejas o denuncias respecto a asuntos de interés del colectivo y su gestión de gobierno (Monroy, 2007).

Con los insumos antes mencionados, el desarrollo local presenta una perspectiva integral que incluye no solo aspectos sociales, sino también aspectos económicos, tecnológicos y ambientales en la toma de decisiones, con una orientación estratégica que identifique objetivos concretos y políticas para lograrlos (Meadowcroft, 2003) con la incorporación de todos los grupos de interés (ciudadanos, empresas, ONG's, organizaciones vecinales, comerciantes, contratistas) que afecten o sean afectados por los cambios en la localidad.

La incorporación de todos, como se menciona en el párrafo anterior, propicia el intercambio entre grupos de representan a los sectores gubernamental, empresarial o civil, con una participación que conduzca al establecimiento de alianzas estratégicas, regidas principalmente por pautas de relación conocidas como normas

relacionales, en las cuales prevalecen la confianza, la cooperación y el compromiso, y propician un efecto de sinergia en el ámbito de acción colectiva que permite relaciones ganar / ganar entre los sujetos o agentes que intervienen, así mismo facilita el alcance de “un resultado superior (en cantidad y calidad) al que se podría obtener sumando los resultados logrados en cada uno de los sectores de intervención considerados individualmente y de los aportes de cada uno...” (Ander-Egg, 2003, p. 90), lo que refuerza el desarrollo local (Stark y Kruckeberg, 2003; PNUD, 2002; Zadek, 2001; O'Brien, 2001).

Para cumplir con la responsabilidad descrita en el párrafo previo, el gobierno local también tiene que plantearse, dentro de su organización, una estrategia para la toma de decisiones que guíe hacia los objetivos antes propuestos, tener una estructura y sistemas que la soporten, gente, habilidades organizacionales y un estilo gerencial que conduzcan, dentro de una cultura que incentive y apoye la participación ciudadana, a la integración de los grupos de interés del municipio en las etapas de la generación de las políticas públicas (planificación, ejecución y evaluación) y las acciones vinculadas con éstas.

Los planteamientos que se vienen analizando han sido investigados en diferentes trabajos incluyendo cuestiones como el análisis de la participación ciudadana desde la perspectiva de proceso (Davies, 2007) con sus diferentes métodos (Ozanne, et al., 2009) y desde la burocracia del gobierno local (Leach, 2006).

También se han investigado desde el punto de vista de empresas que se comprometen con la sociedad local, colaborando con organizaciones de defensa del medio ambiente, contratando a personas socialmente excluidas, patrocinando actividades deportivas o culturales en el

ámbito local, y realizando donaciones para acciones de interés general (Vidal, 2003).

Adicionalmente, Sanginga, et al (2007), como resultado de sus estudios, han planteado tres dimensiones de capital social a nivel local: acción colectiva, implementación y vínculos con el gobierno local, las cuales incrementan la habilidad de las comunidades para manejar y transformar conflictos en oportunidades para la acción colectiva.

Relacionado con las dimensiones antes mencionadas, investigadores de esta temática han analizado la factibilidad de éxito de proyectos de desarrollo para las comunidades, a nivel social y económico, para la consecución de infraestructura para la electricidad y el servicio de agua, viviendas, espacios urbanos, equipamientos deportivos y de otra índole, etc. (Buys, et al, 2007; Bryson y Mowbray, 2005; Campbell, et al, 2004; Serrano, 2002).

Vinculado con lo anterior, hay estudios que proponen que el capital social comunitario tiene un vital significado para la negociación de convenios entre grupos de interés, construido con grupos con diferentes intereses para promover la equidad en la comunidad (Vidal, 2004), el liderazgo responsable (Maak, 2007), el desarrollo del sentido de responsabilidad individual, el reconocimiento de problemas que no pueden ser solucionados con planes aislados, la vinculación con organizaciones públicas y privadas a nivel local y la búsqueda de oportunidades para el bienestar de la comunidad y el desarrollo sustentable (Asadi, et al, 2008; Miller y Buys, 2008; Danchev, 2005).

Aspectos también explorados son la relación de los grupos de interés con el desarrollo local (Caffyn y Jobbins, 2003; Mcglashan y Williams, 2003; Carmona, at al; 2002) y los grupos de interés con el gobierno local (Williams, at al, 2003; Parkinson y Roseland, 2002; Wisniewski, 2001).

Como se ha resumido en los cuatro párrafos anteriores, los grupos de interés, el capital social, el gobierno local y el desarrollo, han sido incluidos en investigaciones. Sin embargo, éstas no han incorporado la revisión de las redes de intercambios que se establecen entre los grupos de interés a nivel local, la forma como se establecen las relaciones entre éstos y con los órganos del sector público, ni la actuación específica y las características de los diferentes GI. Tampoco se han considerado las diferentes dinámicas que pueden generarse entre los GI, en función del marco legal, social o político (D'Aquino, 2007).

En el caso de las autoridades del sector gubernamental local, no ha sido abordado el rol que representan estas figuras en la generación de capital social y el desarrollo local, como influyen y fomentan la participación ciudadana en la vida local, así como el liderazgo de personas representativas en este ámbito. En este sentido, interpretar como estas personas pueden ser las principales promotoras y ejemplo para el trabajo conjunto en la búsqueda de objetivos comunes.

Por su parte, la participación ciudadana también puede ser influida por la aparición de nuevos grupos de interés que aportan ideas antes no contempladas, introducen paradigmas emergentes o refuerzan posiciones ya existentes. Esta influencia no ha sido explorada, ni la importancia de establecer los medios de intercambio para detectar a estos nuevos grupos, incorporarlos a la dinámica del municipio y apoyar su consolidación.

Otro factor que no ha sido estudiado al investigar la participación y las relaciones de los grupos de interés con el sector gubernamental local y la gestión pública municipal es la influencia de las tendencias políticas de los grupos de interés.

En cuanto al contexto en el cual se desarrolla el presente análisis (Venezuela) no se han hecho estudios que analicen los grupos de interés en los municipios, su integración o su relación con el gobierno local.

Sin embargo, si hay trabajos realizados en la Universidad de Carabobo, la Universidad Experimental del Táchira, la Universidad de los Andes y la Universidad del Zulia que analizan la gestión municipal y local en Venezuela (Mora, 2007; Romero, 2007; Molina, 2006; Scotto, 2006; Soto, 2005; Urdaneta, 2005; Stenstrom, 2004; Mejías, 2004; Quijada, 2004; Reverón y Vargas, 2004; Useche, 2004; Lozada y Monzón, 2002; Villegas, 2002; Mora, 2002; Peroza, 1999; Febres y Hernández, 1995).

En este mismo contexto y tema, es importante el aporte que hace la organización Transparencia Venezuela, capítulo nacional de Transparencia Internacional, al desarrollar programas y actividades dirigidos a combatir la corrupción con tareas preventivas como el Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal (SITM) (Transparencia, 2005).

Este sistema establece vinculaciones de la gestión de las alcaldías con su entorno, establece los niveles de cumplimiento con la presentación de información clara y completa, actualizada, sobre procesos como: formulación y ejecución del presupuesto, otorgamiento de patente de industria y comercio, y licitación para adquisición de bienes y contratación de obras y servicios.

Por otra parte, como los ciudadanos tienen derecho a la información pública acerca del funcionamiento del gobierno local, y existen "audiencias públicas, cabildos abiertos, interlocución a través de Internet, flujo de información permanente apoyado en medios informáticos y estrategias de comunicación (rendición de cuentas),

articulación de las entidades públicas con organizaciones de la sociedad civil, publicidad y mecanismos de seguimiento y evaluación." (Transparencia Venezuela, 2006, p. 89); el SITM también determina el cumplimiento de estos procedimientos.

Ante este marco de referencia, es interesante explorar la importancia de la integración de los grupos de interés en los municipios de Venezuela, su participación y la vinculación con el proceso de gestión del gobierno municipal, cual es su papel en la efectividad y eficiencia de los procedimientos mencionados previamente, tomando como base un municipio representativo en cuanto a su nivel de transparencia.

Con este fin, al revisar la ponderación del índice de transparencia en el año 2006 es muy significativo el caso del gobierno local del municipio Chacao, el cual resultó en primer lugar con 71,16 puntos sobre la escala de 100, siendo ratificada su primacía en el año 2007 con 82,56 puntos (El Universal, 2008).

Este elevado índice de transparencia, así como otras características del municipio como su imagen a nivel nacional e internacional, que lo ha llevado a ganar premios tales como el Special Achievement in GIS Awards (SAG), otorgado a instituciones y organizaciones que utilizan eficaz y eficientemente esta herramienta desarrollada por el grupo Environmental Systems Research Institute (ESRI) (Chacao, 2005) y el galardón como tercer mejor alcalde del mundo a su máxima autoridad, según la reconocida organización mundial, World Mayor Project (Últimas Noticias, 2008), sustentan la selección de este municipio modelo como un caso de estudio para explorar la existencia de grupos de interés en el municipio, su integración y proceso de participación de los grupos de interés en la gestión del gobierno municipal, para poder proponer lineamientos para la integración y participación de los grupos de interés en el proceso de gestión de los gobierno local del municipio Chacao,

en el cual, según indicadores cuantitativos, tiene la mayor transparencia de Venezuela.

Además, el caso de estudio tiene relevancia social al conseguir una aproximación al conocimiento de los grupos organizados, su integración y participación en el Municipio Chacao, su vinculación con la gestión del gobierno municipal. Lo anterior genera la base para hacer proposiciones para una mejor integración de los grupos en esa localidad tanto entre ellos como con el gobierno municipal.

ASPECTOS TEÓRICOS SOBRE LOS GRUPOS DE INTERÉS Y LA INTEGRACIÓN.

LOS GRUPOS DE INTERÉS O “STAKEHOLDERS”.

Hoy en día, en una sociedad globalizada, más que nunca, cualquier organización pública o privada no puede plantear sola sus objetivos, ni identificar los problemas que se puedan presentar, así como las soluciones que implementa, ya que las organizaciones tienen que estar muy relacionadas con los actores del entorno (gobierno, clientes, instituciones financieras, ONG's, ciudadanos, grupos organizados, competidores) para poder adaptarse a los cambios que se presentan y dar respuesta a las necesidades que surgen y esperan ser satisfechas. Por otra parte, la organización está vinculada permanentemente con sus miembros (propietarios, directivos y empleados), quienes permiten su funcionamiento y el logro de su estrategia.

En este sentido, esos actores del entorno y miembros de la organización son parte fundamental para la planificación de la misma, las acciones que realiza y los resultados que obtiene. Éstos están involucrados en las actividades que se llevan a cabo, para implementarlas y como receptores de las consecuencias de lo ejecutado, por lo cual son piezas clave impactadas o que impactan directa o indirectamente el comportamiento de la organización (Brenner, 1993), de allí que son considerados de interés (Polonsky y Hyman, 2007).

Dentro de la perspectiva explicada en el párrafo anterior, los actores del entorno y los miembros de la organización pasan a ser conceptualizados con el término GI o “Stakeholders” en 1963 por el Stanford Research Institute (SRI), con un concepto que solo incluía el efecto de los GI sobre la organización cuando los definía como "aquellos grupos de apoyo de la organización sin los que ésta dejaría de

existir" (Caballero, 2001, p. 6). Freeman (1984, p. 46) propuso una definición más amplia al establecer que es "cualquier grupo o individuo que pueda afectar o esté afectado por la consecución de los objetivos de la organización". Por su parte, para Hill y Jones (1992, p. 133) son "grupos que tienen una reclamación legítima en la organización.... establecida por una existencia de una relación de intercambio, los cuales suministran a la organización recursos críticos y a través de los intercambios, desean satisfacer sus expectativas". Posteriormente, Post, et al (2002a, p. 8)) definen a los GI como "los individuos y constituyentes que contribuyen, voluntaria o involuntariamente, a las capacidades o actividades que crean valor para la empresa, y que son por lo tanto, potenciales beneficiarios del mismo y/o soportadores del riesgo".

Al analizar las definiciones anteriores se observa cómo ha evolucionado el grado de importancia que le adjudican los autores mencionados a la presencia de los GI para la organización y su participación en el desenvolvimiento de sus actividades. Esta participación ha pasado de una simple afectación a un intercambio recíproco en el cual hay obligaciones y aportes para todas las partes involucradas, lo que incentiva a un compromiso bidireccional, siempre y cuando exista una cooperación, integración, confianza, colaboración y solidaridad entre la organización y estos grupos. Sin embargo, no se puede perder de vista la amenaza potencial que habría de no existir las condiciones antes señaladas (Caballero, 2001), tanto que la organización podría estar corriendo un riesgo de supervivencia de no existir el equilibrio entre las partes (Evan y Freeman, 1988, véase González, 1999), posibilidad planteada en la definición del SRI.

En este sentido, a nivel de empresa privada, Langtry (1994) incorpora a la definición de GI el componente ético al proponer que éstos, estando o no relacionados con las decisiones de la empresa que afectan o puedan afectar su bienestar, tengan algún reclamo moral o legal

contra una empresa que viole con sus acciones la consideración, la confianza y el respeto, teniendo que vincular la organización sus decisiones con las consecuencias de las mismas, existiendo una responsabilidad social empresarial o corporativa, lo que significa "la obligación que tiene la gerencia de ejecutar acciones que protejan y mejoren tanto el bienestar de la sociedad como un todo así como los intereses de la organización" (Certo, 2001, p. 48). Este componente ético, como se analizará posteriormente, está presente en la perspectiva normativa de la Teoría de los GI (TGI).

Esta perspectiva normativa es también incorporada en el campo político, donde la gestión gubernamental tiene que considerar importante la presencia activa de los GI. Como lo expone Arthur Bentley, en 1908, en su libro *The Process of Government*, los GI son protagonistas en la intervención pública ya que entiende al gobierno y al proceso político como resultado de los ajustes producidos por la competencia entre los grupos (Bel, 2004; Molins, 1998) y por el intercambio que existe entre ellos y el gobierno.

Luego, en 1951, David Truman, en el texto *The Government Process*, reconoce la contribución de los grupos al equilibrio del proceso político, para él los grupos sociales y económicos no tienen objetivos políticos en forma continua, intervienen ocasionalmente en el sistema político como organizaciones formales con pautas de conducta internas (Molins, 1998).

También Mancur Olson, en 1963, en "*The Logic of Colective Action. Public Goods and the Theory of Groups*", plantea que las personas, cuando se reúnen en grupos dirigen su acción colectiva para el alcance de intereses comunes (Ayoub, 2007), pasando a conformar GI en el proceso político, los cuales expresan opiniones y posiciones frente a decisiones y acciones del gobierno.

En este desarrollo histórico, Duverger (1970) denomina a los GI como grupos de presión, más relacionados con el Estado de Bienestar, "los cuales no participan directamente en la conquista del poder y en su ejercicio, sino que actúan sobre el poder, pero permaneciendo fuera de éste, es decir, haciendo presión sobre él... Toda asociación, todo grupo, toda organización, incluso aquellos cuya acción se encuentra alejada de la política, puede actuar en tanto que grupo de presión, en ciertos terrenos y en ciertas circunstancias." (p. 376). En otras palabras, son grupos que no desean directamente el poder, solo pretenden ejercer influencia sobre la dinámica social en la cual se encuentran, es decir, no se proponen obtener cargos gubernamentales para sus miembros, ni participan directamente en los procesos electorales, no obstante pueden lograr sus fines por medio de: persuasión, utilización de contactos amistosos, amenaza, coacción o la violencia.

Otra definición de GI, en el campo político, es la que aportan por Almond y Powell (1972): "un conjunto de individuos ligados por lazos de intereses o ventajas particulares, que tienen cierta conciencia de estos vínculos" (p. 71). Esta definición a diferencia de las anteriores tiene una visión interna de los GI, por medio de la cual se percibe que para existir un grupo de esta naturaleza es indispensable que exista unión entre sus miembros e intereses comunes, generando un sentido de pertenencia.

Desde una perspectiva más amplia y actual: "Los miembros de la sociedad se agrupan dentro de ella de acuerdo a sus intereses. Para promoverlos y para defenderlos. Las organizaciones que crean a tal fin, llamados cuerpo intermedios, grupos de presión, *grupos de interés*, organismos de la sociedad civil u organismos no gubernamentales, reflejan el pluralismo social." (Aveledo, 2002, pp. 82 y 83). En otras palabras, en este concepto se hace referencia a la necesidad de respetar y tolerar diferentes opiniones, ideologías, posturas y creencias

ante situaciones que se presentan en la sociedad, lo que es un requisito para la existencia y convivencia democrática de los GI.

En definitiva, el estudio del término GI se circunscribe principalmente a dos escenarios, uno es el gerencial y el otro el político (en el cual algunos autores utilizan también el término genérico de grupos), en ambos se define a éstos como un conjunto de individuos, agentes o elementos que interactúan entre sí, con el objetivo de buscar consenso a través de un efecto sinérgico sobre asuntos comunes; dejando atrás los intereses particulares y las visiones parceladas, prevaleciendo así el bienestar común y equilibrado.

Sin embargo, lo anterior va a depender de la disposición que tengan los miembros de la organización y los actores externos de actuar integradamente y bajo una filosofía ganar/ganar (Covey, 1989); obviamente, este planteamiento muestra el deber ser, que no es sencillo de llevar a la práctica pues impera, en muchos sentidos, una realidad influida negativamente por la motivación al poder, la racionalidad económica, la ideología partidista, la información privilegiada, la exclusión de los grupos minoritarios, entre otros factores. Lamentablemente, todo lo anterior se convierten en elementos adversos para el desarrollo las organizaciones públicas y privadas (Barroso, 2007; Moreno, 2004).

Una vez analizadas algunas definiciones de GI, es conveniente adentrarse en las tipologías de los GI, esto permite conocer con mayor precisión dicho objeto de estudio y sus respectivas características.

TIPOS DE GRUPOS DE INTERÉS

Una tipología que se encuentra en la literatura especializada en GI es la mencionada por Mellahi y Word (2003), Jonker y Foster (2002), Terje (2002), Schilling (2000) y Windsor (1998), en la cual, desde el punto de vista de su ubicación con respecto a una organización determinada, los GI pueden ser externos, los cuales permiten un contacto integral con el entorno ya que se encuentran fuera de la organización, o internos, que forman parte de la organización y son los que permiten el funcionamiento de la misma (Aguilera y Jackson, 2003; Lizcano, 2002, González, 1999a) para poder cumplir con sus objetivos eficientemente y coordinar sus actividades.

Por otra parte, los GI se pueden categorizar según la relevancia que estos grupos tienen para la permanencia de la organización, en este sentido, autores como Carrol (1989), Clarkson (1995) y Wood (1999) establecen dos tipos: primarios, la organización depende de ellos para su existencia, y secundarios, influyen o son influidos sin llegar a ser imprescindibles para la continuidad de la empresa.

Wheeler y Sillanpää (1997), citados por AccountAbility, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canadá (2006) hacen la distinción mencionada, entre los principales o primarios incluyen a los accionistas, los empleados, los consumidores, los proveedores y las comunidades locales donde opera la empresa; entre los secundarios ubican a los medios de comunicación, las administraciones públicas y los órganos reguladores, las organizaciones gubernamentales, los sindicatos, los competidores, entre otros. Ampliando la lista, en los grupos secundarios, Terje (2002) incluye contratistas, consultores, uniones laborales, línea organizacional, autoridades públicas, instituciones financieras, compañías aseguradoras

y grupos de presión. Esta forma de observar a los GI enfoca a las empresas, desde adentro hacia fuera, y los criterios que se utilizan responden directamente a los intereses de la organización.

Siguiendo con el análisis de esta última clasificación (primarios y secundarios), Lizcano (2002) describe con mayor detalle a los representantes más frecuentes de los GI primarios, siendo éstos:

- Empleados, quienes demandan una política de retribuciones y nombramientos, razonable, equilibrada y transparente, que motive y genere un clima de confianza generalizado en la empresa.
- Accionistas, que exigen una rentabilidad suficiente para sus inversionistas, además de la transparencia y fiabilidad de la información financiera y social emitida por la compañía, así como la honestidad y cumplimiento de sus funciones al equipo directivo, que atraiga la confianza de los nuevos inversores, asegurando la supervivencia de la empresa.
- Clientes, son aquellos que buscan la satisfacción de sus necesidades por medio de los productos y / o servicios ofertados por la compañía, mostrando su disposición a establecer con ésta una relación de confianza y de fidelidad a las estrategias diseñadas.
- Proveedores, que son colaboradores interesados en la buena marcha de la compañía siempre y cuando encuentren la confianza y la seguridad necesarias para establecer una relación estratégica.
- Comunidad, confía y colabora con empresas solventes que cumplan con sus compromisos sociales, apoyando determinados proyectos, y evitando trasladar a la comunidad cualquier tipo de efecto negativo

derivado de su actividad, como pudieran ser: contaminación medioambiental, escándalos financieros, discriminación social, etc."

En cada uno de estos grupos primarios resalta la constante necesidad de confianza, bien sea de la organización hacia el grupo o viceversa, lo cual es lógico en vista de la importancia que tienen para poder garantizar las relaciones entre las partes, que a su vez aseguran la permanencia de la organización.

Para Almond y Powell (1972) los GI se estructuran de forma diferente, por lo cual existen:

- Los GI institucionales: "forman parte de organizaciones tales como partidos políticos, legislaturas, ejércitos, burocracias e iglesias. Son organizaciones formales integradas por personal profesional con funciones políticas o sociales establecidas, aparte de la articulación de intereses... Los grupos de interés institucionales pueden ocupar posiciones particularmente poderosas dentro de la sociedad, ..." (p. 73 y 74)
- Los GI asociativos: "son estructuras especializadas para la articulación de intereses; como ejemplos podemos mencionar los sindicatos, las organizaciones comerciales o industriales, las asociaciones étnicas, las organizaciones creadas por los grupos religiosos o los grupos cívicos." (p. 74)

Según el tamaño, misión, estrategia o área de trabajo varía la presencia de estos dos tipos de GI, con una tendencia de los institucionales hacia el sector público y de los asociativos hacia el sector privado.

En general, en los distintos tipos de GI: externos o internos, primarios o secundarios e institucionales o asociativos, están presentes tanto para

organizaciones públicas como privadas, colaborando con el funcionamiento de la organización formalmente o por asociaciones informales, desde adentro o desde afuera de la organización, con un carácter fundamental para la existencia o con simples aportes, y estableciendo postura de apoyo u oposición que genera una revisión integral de la planificación, gestión y evaluación del desempeño organizacional.

Sumado a lo anterior, existen algunas diferencias entre los tipos de GI en las organizaciones públicas y privadas, lo que se resume en el cuadro siguiente.

Cuadro N° 1. Diferencias entre grupos de interés para organizaciones públicas y organizaciones privadas.

Diferencias entre GI en organizaciones privadas y públicas

CRITERIOS	ORGANIZACIONES PRIVADAS	ORGANIZACIONES PÚBLICAS
Presencia de los GI en la dirección de la organización	GI externos no son parte de la dirección de la organización	GI externos son parte de la dirección de la organización
Impacto de la organización sobre los GI	GI externos pueden ser parcialmente afectados o no afectados por las decisiones de la organización	Todos los GI externos son afectados por las decisiones de la organización
Tipos de GI presentes	Puede haber GI principales o primarios y secundarios. Predominan los grupos asociativos	Todos son GI principales o primarios Predominan los grupos institucionales
Participación en la planificación de la organización	Los GI participan indirectamente en la planificación de las políticas de la organización. La participación puede ser directa si se les involucra en el proceso de planificación estratégica.	Los GI participan directamente en la planificación y ejecución de las políticas públicas
Influencia de las leyes	No se establece en las leyes la participación de los GI	Puede estar establecido en las leyes la participación de los GI

Fuente: Elaboración propia.

Una vez conocidas varias tipologías de GI es necesario estudiar la teoría que da las bases para la consideración y funcionamiento de los GI, la TGI.

LA TEORÍA DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

La TGI ha sido incorporada y justificada en la literatura sobre gerencia por la observación y descripción de los GI, la posibilidad de utilizarlos instrumentalmente y la validez normativa de la influencia y participación de estos grupos en las organizaciones (Donaldson y Preston, 1995). Uno de los objetivos fundamentales de esta teoría es explicar y predecir la forma como las organizaciones se comportan ante la influencia de los GI (Ferrary, 2009), en otras palabras, como los GI impactan las operaciones y las organizaciones responden. También persigue explicar y predecir las múltiples e interdependientes interacciones que existen, simultáneamente, entre las organizaciones y los GI, así como entre los GI de su entorno (Rowley, 1997).

Esta teoría, luego de la aparición de la definición de GI de la SRI en 1963, comienza a surgir en la década de los setenta en la literatura de la planificación estratégica, cuando Taylor (1971, véase Elias, et al (2002) predice la disminución de la importancia de los accionistas dado que los negocios podrían ser llevados adelante para otros GI también. Además, autores de la misma disciplina, desarrollaron métodos de análisis con los GI para incorporarlos a la gerencia de proyectos y al proceso de planificación corporativo.

En esta misma línea de análisis, pensadores (Ackoff, 1974) de la Teoría de Sistemas (TS) manifestaron que la participación de los grupos de interés era esencial para el diseño de sistemas que solucionaran

problemas sociales (Elias, et al, 2002), inclusive, mas adelante, se ha llegado a afirmar que la TGI puede ser vista como un subgrupo de la TS (Schilling 2000). Según este planteamiento, la organización es parte de un gran sistema de interdependencias y los GI pueden ser visualizados como redes de intercambio, cadena de relaciones o sistema de partes interconectadas, que agregan valor a las organizaciones pues le proporcionan insumos para su mejor desempeño.

Otro aporte a la TGI lo hizo, y sigue haciéndolo, el enfoque de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC), con la necesidad de involucrar a los GI ("stakeholder engagement"), haciendo que participen en la gestión de la organización y modificando estrategias y políticas ("stakeholder management") (Greenwood, 2007). En este sentido, se plantea que la gobernabilidad y bienestar de las organizaciones puede ser creado (o destruido) por las relaciones con los GI internos, así como por nuevos GI que no estaban tradicionalmente relacionados con la organización (actores sociales, como comunidad y ONG's, y políticos, como gobierno y sindicatos) para una efectiva gerencia de GI (Post, et al, 2002a).

De esta manera, la RSC genera una respuesta a la proliferación de ideas sobre el rol de las organizaciones de negocios en la sociedad, promoviendo la ética en su desempeño y apareciendo problemas a considerar como el peligro del medio ambiente, el trato inapropiado a los trabajadores o la producción sin la calidad necesaria para los consumidores (Harrison y Freeman, 1999), para lo cual es muy necesario el diálogo permanente con sus GI (Bhattacharya, et al, 2009; Riordan y Fairbrass, 2008) y los reportes sociales (Reynolds y Yuthas, 2008; Knox, et al, 2005), ir más allá de la simple relación con los GI para una repercusión positiva en la organización ("Management of Stakeholder"). También la RSC y la relación con los GI contribuye con la gobernabilidad de la organización (Neubaum y Zahra, 2006; Guay, et,

al, 2004; Van Buren III, 2001), así como a un desarrollo sustentable tanto de la organización como de su entorno (Kleinrichert, 2008; Steurer, et al, 2005).

Dada los aportes mencionados, Freeman introduce la TGI en 1984, con su libro *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, y argumenta que la firma (utilizando este término como un genérico de las organizaciones empresariales) existe con el propósito de servir a los intereses de los *stakeholders* (Schilling, 2000).

Dentro de este análisis evolutivo, Jonker y Foster (2002) precisan que “las relaciones de las organizaciones con los GI pueden ser consideradas como un procedimiento con un número identificable de componentes” (p.189), que son agrupados por Freeman (1984) en tres niveles:

- En el nivel racional, se establece quien o que es un GI y cuáles son sus riesgos percibidos. En este nivel es aceptado que un GI es una entidad con alguna forma de reclamo sobre la organización y con suficiente influencia sobre ésta, que se identifica por tres atributos: poder, legitimidad y urgencia, los que son explicados en un apartado posterior.
- En el nivel transaccional, se hace énfasis en las relaciones entre la organización y los GI, en el tipo de influencia que se establece entre ellos, en las consecuencias que se derivan de las fallas al interactuar dichos actores (conflictos, rupturas, malas interpretaciones, predisposiciones) y el efecto de las acciones de la organización sobre los GI o viceversa. Tal es el caso de GI que demandan equidad por medio de diferentes tipos de reclamos a organizaciones públicas con el poder del voto, del poder económico o el poder político.

- En el nivel de proceso, se considera fundamental en la estrategia el manejo de las relaciones con los GI por parte de la organización, el diálogo con estos grupos y el establecimiento e implementación de vías de acceso a la participación y la consulta para involucrar a personas externas a la organización o GI en la toma de decisiones.

Por su parte, Donaldson y Preston (1995) plantean que para comprender la Teoría de los GI es conveniente hacerlo desde las tres perspectivas que presenta Freeman (1984), las cuales son:

- La perspectiva descriptiva / empírica, permite conocer y determinar la naturaleza de los GI de una organización, sus valores, su relativa influencia sobre las decisiones y el carácter de su situación, todas éstas son informaciones clave para la consideración y análisis de estos GI como parte del entorno de la organización (Mellahi y Wood, 2003). En tal sentido, Rod y Paliwoda (2003) sostienen que es imperativo identificar los GI, los objetivos y fines de esos GI, así como revisar las estrategias de influencia que utilizan. Adicional a esto, en dicha perspectiva se incluye el análisis de los atributos de los GI ya que éstos establecen pautas para la consideración o no de estos grupos por parte de la organización.
- La perspectiva instrumental, la cual vincula medios y fines, argumenta que el desempeño de las organizaciones es más idóneo si los gerentes estratégicos tienen en cuenta a los GI (Mellahi y Wood 2003). La teoría es utilizada para identificar la conexión (o la falta de relación) entre la dirección de los GI y el cumplimiento de los objetivos tradicionales de la organización, el desempeño positivo y la obtención de resultados (Rod y Paliwoda, 2003). Para finalizar, la perspectiva instrumental incluye los principios de participación de los GI, los mecanismos que utilizan para formar parte de la toma de

decisiones y las formas como son tomados en cuenta por las organizaciones.

- La perspectiva normativa, las bases que generan esta perspectiva conectan a la TGI con los aspectos más fundamentales y filosóficos según los cuales todos los GI tienen el derecho de ser escuchados y formar parte de la toma de decisiones, cada para GI tienen un valor intrínseco para la organización (Donalson y Preston, 1995). Esta perspectiva, que representa la parte medular de la TGI, prescribe como todo GI tiene que ser tratado sobre la base de principios morales (Mellahi y Wood, 2003), es decir, que la TGI se emplea para interpretar la función de los GI para la organización, incluyendo la identificación de los parámetros éticos que la enmarcan. En este sentido, la planificación estratégica debe ser tanto analítica como ética para la consecución de la confianza, el compromiso y el esfuerzo de los GI, se puede afirmar, inclusive, que la TGI es “una teoría de gerencia organizativa y ética” (Phillips, et al, 2003, p. 480).

Al aplicar los principios anteriores en la gerencia tradicional, que se había concentrado en generar ganancias y su principal objetivo era la rentabilidad de los negocios que dirigía, aparece la rendición de cuentas sociales, que hace significativas las nuevas responsabilidades que imponen las expectativas sociales crecientes sobre las organizaciones empresariales que no son las mismas que se afrontaban antes (Calster, 2003; Philpott, 2003; Wilson, 2003; Harrison y Freeman, 1999).

El cambio de realidad antes descrito se da inclusive a nivel local, lo que se refleja en el hecho de “muchas empresas se comprometen con la sociedad local a través de, por ejemplo: colaboración con organizaciones de defensa del medio ambiente, contratación de personas socialmente excluidas, patrocinio de actividades

deportivas o culturales en el ámbito local, y realización de donaciones para acciones de interés general" (Vidal, 2003, p. 73) Las buenas corporaciones ciudadanas, en las cuales se entiende y gerencia las influencias de la organización sobre el entorno, se relacionan con el resto de la sociedad en la búsqueda de minimizar lo negativo y maximizar lo positivo (Marsden y Andriof, 1998).

Para esa vinculación con la sociedad, el desempeño de las buenas corporaciones ciudadanas es el resultado de tres fuerzas: primero, los gerentes necesitan entender y trabajar con su medio ambiente externo; segundo, las presiones de la sociedad mejoran el desempeño social y ambiental de la compañía, y tercero, la importancia de la dirección de los valores éticos, los cuales apoyan los buenos negocios. (Marsden y Andriof, 1998). En relación con esta última fuerza, menos pragmática y más filosófica, Etkins (2002) afirma que en toda organización deben respetarse y aplicarse los valores de libertad, justicia, equidad, transparencia, solidaridad, honestidad, igualdad de oportunidades y la dignidad del trabajo. Guédez (2004) establece, por su parte, que la ética empieza donde terminan las normas y está para hacer más humano al ser humano, conquistar una mejor vida, elevar e integrar la autoestima y conseguir la solidaridad y la participación.

En el caso de las organizaciones gubernamentales, resulta de gran interés relacionar el valor que la organización da a las demandas de todos sus GI, internos y externos, y el derecho que tienen estos grupos de participar en la gestión que sustancialmente afectan su bienestar (Dentchev y Heene, 2004; Bobby, 2002; Langtry, 1994), así como también el derecho a igual trato (Crane, et al, 2004; Phillips, et al, 2003, p. 480).

En este orden de ideas, la misión de una organización pública es ofrecer sus servicios por igual a todos los miembros de la sociedad, en ellas los GI son jueces, parte y destino de las decisiones. Por esta razón, Leach (2006) recomienda una normativa específica en la cual incluye siete ideales democráticos para una adecuada colaboración de los GI con la gerencia pública:

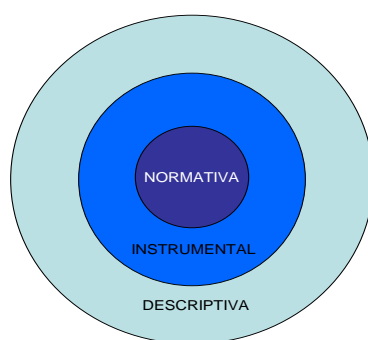
1. Inclusión, no es conveniente seleccionar GI y dejar fuera a otros, esta restricción de participantes tiene desventajas (desinformación, exclusión, inequidad, generación de conflictos, desmotivación) para la obtención de todas las demandas de los grupos por atender.
2. Representatividad, los intereses de todos los grupos afectados tienen que ser defendidos.
3. Imparcialidad, tiene que haber equidad en la relación con los distintos grupos, sin generar discriminación ni descuidar la atención de todos los problemas.
4. Transparencia, las reglas para la participación de los GI tienen que ser claras y fácilmente observables.
5. Deliberación, tiene que haber intercambio de ideas, examen crítico de los argumentos de cada grupo, identificación de intereses comunes y construcción de una base del capital social.
6. Legalidad, existencia de un proceso que se sostenga en estatutos y regulaciones existentes.

7. "Empowerment", devolver a los grupos el control sobre las decisiones que afectan su futuro.

Estos ideales democráticos incluyen principios que se traducen en la participación equitativa de los GI en un proceso con reglas definidas y un marco legal preestablecido, en el cual los distintos actores están involucrados para el aporte e intercambio de ideas, experiencias, opiniones, sugerencias y acciones que conduzcan a un mejor futuro.

En definitiva, las perspectivas de la TGI tienen funciones específicas que permiten entender con mayor profundidad y alcance dicho objeto de estudio: la perspectiva descriptiva determina el que, la perspectiva instrumental el como y la normativa el deber ser (ver Figura 1). Sin embargo, autores como Jones y Wicks (1999) y Donalson (1999) argumentan que los enfoques normativo e instrumental deben ser integrados dada la confianza y la cooperación obligatorias en los acuerdos e intercambios entre los GI y las organizaciones, principalmente en las organizaciones públicas, lo cual no es siempre cierto en la realidad.

Figura N° 1. Perspectivas de la Teoría de los GI



Fuente: Adaptado de Donalson y Preston (1995) p. 74

Después de analizar los niveles y las perspectivas de la TGI se puede establecer ciertos puntos de coincidencia, como son: el nivel racional es similar a la perspectiva descriptiva, en ambos casos se determinan cual o cuales son los GI para una organización y se estudia las características o atributos de cada grupo. Lo que abarca el nivel transaccional corresponde al contenido de la perspectiva instrumental, pues en uno y otra proponen analizar como se dan las interrelaciones entre GI y la organización, así como la interdependencia entre ellos. Y por último, el nivel de proceso y la perspectiva normativa coinciden que la gerencia de las relaciones con los GI aplica principalmente principios éticos, prevaleciendo valores de igualdad, consideración, respeto, confianza y colaboración.

Para terminar con esta sección sobre la TGI , se plantean las conexiones que esta teoría tiene con otras teorías:

En el caso de la Teoría de los Costos de Transacción (TCT) (Jones, 1995; Williamson, 1996; Ruf, et al, 2001), el establecimiento de relaciones de confianza y el control social pueden tener una influencia sobre la agilización de las transacciones y la disminución de los costos mucho mayor de lo que se cree, pues muchos de los trámites legales y contratos que exigen tiempo y recursos son obviados (Phillips, et al, 2003; Fernández, 1999). La TGI es un paso concreto hacia una teoría mas general de la empresa y se enmarca dentro de la nueva disciplina que se denomina la moderna economía política (Miller, 1997), la cual es una combinación de economía, ética y política (Windsor, 1998). Al incorporar la TGI principios éticos y políticos a las decisiones económicas, valores de confianza, cooperación y compromiso que disminuyen el papeleo y realización de contratos legales, logrando una reducción del tiempo y los recursos aplicados, lo que se traduce en una disminución de los costos de transacción, tal como sostiene la TCT.

Por su parte, la Teoría de Agencia (TA) plantea la relación entre un principal (los GI) y un agente (la organización), donde el segundo satisface necesidades o demandas de los primeros bajo una figura contractual ya que los intereses pueden ser divergentes (Hill y Jones, 1992). Para la TGI, la relación GI – organización puede establecerse asumiendo confianza, honestidad, lealtad y confluencia de intereses, que establecerán las reglas del juego entre las partes con bases morales (Wagner-Tsukamoto, 2005; Gibson, 2000; Shankman, 1999). Según este último esquema, se desarrolla en la organización estructura, procesos y cultura compatibles con múltiples GI con intereses similares (Collier, 2008). En el caso del proceso político de la sociedad, los diferentes GI son los representantes de un principal, que canalizan las demandas de la sociedad, y siendo el agente el gobierno, con entes gubernamentales (ministerios, gobernaciones, alcaldías, institutos autónomos), interesados en conocer esas demandas para poder plasmarlas en decisiones políticas y políticas públicas (García y Prado, 2006).

Al analizar el contenido de la TCT y la TA (Williamson, 1988), se infiere que ambas asumen que el comportamiento de los individuos es oportunista, con una concepción egoísta e individualista de las personas, con una concepción limitada y pesimista del ser humano, no tomando en cuenta los beneficios que puede provocar el establecimiento de relaciones basadas en el beneficio mutuo o el sentido de pertenencia, presentes en la TGI.

Otra teoría con conexión con la TGI es la Teoría de la Dependencia de los Recursos (TDR). Esta última hace énfasis en la dependencia de recursos, como su nombre lo indica, que tienen otras organizaciones, redes inter organizacionales y el medio ambiente, recursos por los cuales se lucha la organización para tener su control (Pfeffer y Salancik, 1978). En otras palabras, la TDR "asume que existe una distribución asimétrica

de recursos dentro del entorno, lo que coloca a unas organizaciones en relación de dependencia respecto de las que controlan los recursos que ellas necesitan" (Fernández, 1999, p. 59). Desde la perspectiva de la TGI, la información, los conocimientos, las experiencias y los distintos puntos de vista son recursos que los GI tienen y las organizaciones necesitan, es decir, los GI representan un capital social, insumo invaluable para el proceso de toma de decisiones e innovación de esas organizaciones (Ayuso, et al, 2006).

Dentro de las teorías relacionadas con la TGI, la Teoría de la Contingencia (TC) afirma que las organizaciones adaptan su estructura y procesos internos a las contingencias que afronten, "toda organización que desee ser eficiente deberá procurar la congruencia entre los distintos niveles: psico - social (individuos y grupos de interacción); estructura y procesos internos; contexto (tamaño, tecnología y estrategia, fundamentalmente) y entorno" (Fernández, 1999, p. 57). Con respecto a los anteriores planteamientos, los individuos y grupos de interacción están representados por los GI, en el caso de la estructura y procesos internos aplican los GI internos y para el contexto y entorno los grupos externos. En la TC se evidencia que se requiere no solo una explicación de cómo los GI influyen a las organizaciones, sino también como las organizaciones responden a estas influencias (Rowley, 1997).

Tanto la TDR como la TC consideran la necesidad que tienen las organizaciones de captar recursos, bien sean tangibles o intangibles, tanto de sus miembros como de su entorno, para lo cual la TGI propone una vía para conseguir esos recursos por medio de los intercambios entre la organización y los GI.

Otra relación se consigue es la existente entre la Teoría Institucional (TI) y la TGI, cuando se observa que la influencia del entorno sobre la

conducta y estructura de la organización la hace homóloga a otras (Cramer, 1998). Más aun, al conseguir distintos GI que tienen demandas, posiciones e intereses similares (Clarkson, 1995). En ambos casos se aplica el isomorfismo definido por la TI, según el cual, las organizaciones, asumen una toma de decisiones, una conducta, una estructura y unos procesos organizacionales que serán el resultado de querer parecerse lo más posible a otras organizaciones para ganar legitimidad y aceptación social (Fernández, 1999).

Vinculado con el isomorfismo mencionado, Oliver (1991) relaciona la TI con la TDR en su artículo "Respuestas estratégicas y procesos institucionales", en el cual propone tipologías de estrategias de planificación. Estas tipologías permiten entender formas de comportamiento de las organizaciones con los GI, como los GI son considerados en la toma de decisiones y en la satisfacción de sus necesidades. Las estrategias señaladas por la autora antes mencionada son de cinco tipos:

1. Aquiescencia, formas extremas de conformidad con lo establecido, es decir, seguir normas que se dan por sentadas, obedecer las reglas y aceptar las normas, prevalece la conformidad y complacencia ante los modelos institucionales establecidos. Las tácticas en este tipo de estrategias son seguir los hábitos, imitar y cumplir con lo esperado, es decir, no romper con las reglas del comportamiento organizacional.
2. Compromiso, involucrar pacífica o en forma negociada a los grupos de interés, equilibrar las expectativas de múltiples participantes, acomodar y adaptar los elementos institucionales a las necesidades de los grupos de interés, de esta forma se consigue un trabajo conjunto y la identificación de las partes con

los objetivos conjuntos. Equilibrar, pacificar y negociar son las tácticas en estas estrategias.

3. Evitar, tapar la inconformidad, evadir las reglas y expectativas institucionales, cambiar objetivos, actividades y dominios. Las tácticas sugeridas por el autor son ocultar, aislar y escapar.
4. Desafiar, ignorar las normas y valores explícitos, resistir a las presiones institucionales, inclusive, poner resistencia a las fuentes de presión institucionales, disputar las reglas y requerimientos. Desechar, retar y atacar son las tácticas utilizadas en este tipo de estrategias.
5. Manipular, consiste en influenciar o controlar el entorno, en otras palabras, es la forma como la organización ejerce más presión, no considera expectativas de los GI, prevalecen los procesos institucionales.

De estas estrategias, la única que se considera compatible con lo planteado por la TGI, desde su perspectiva normativa, es el compromiso, en los otros cuatro casos no se establece una relación para favorecer el intercambio de recursos entre las partes, de una u otra forma hay el predominio de uno sobre otro o se enfrentan las posiciones y no se complementan.

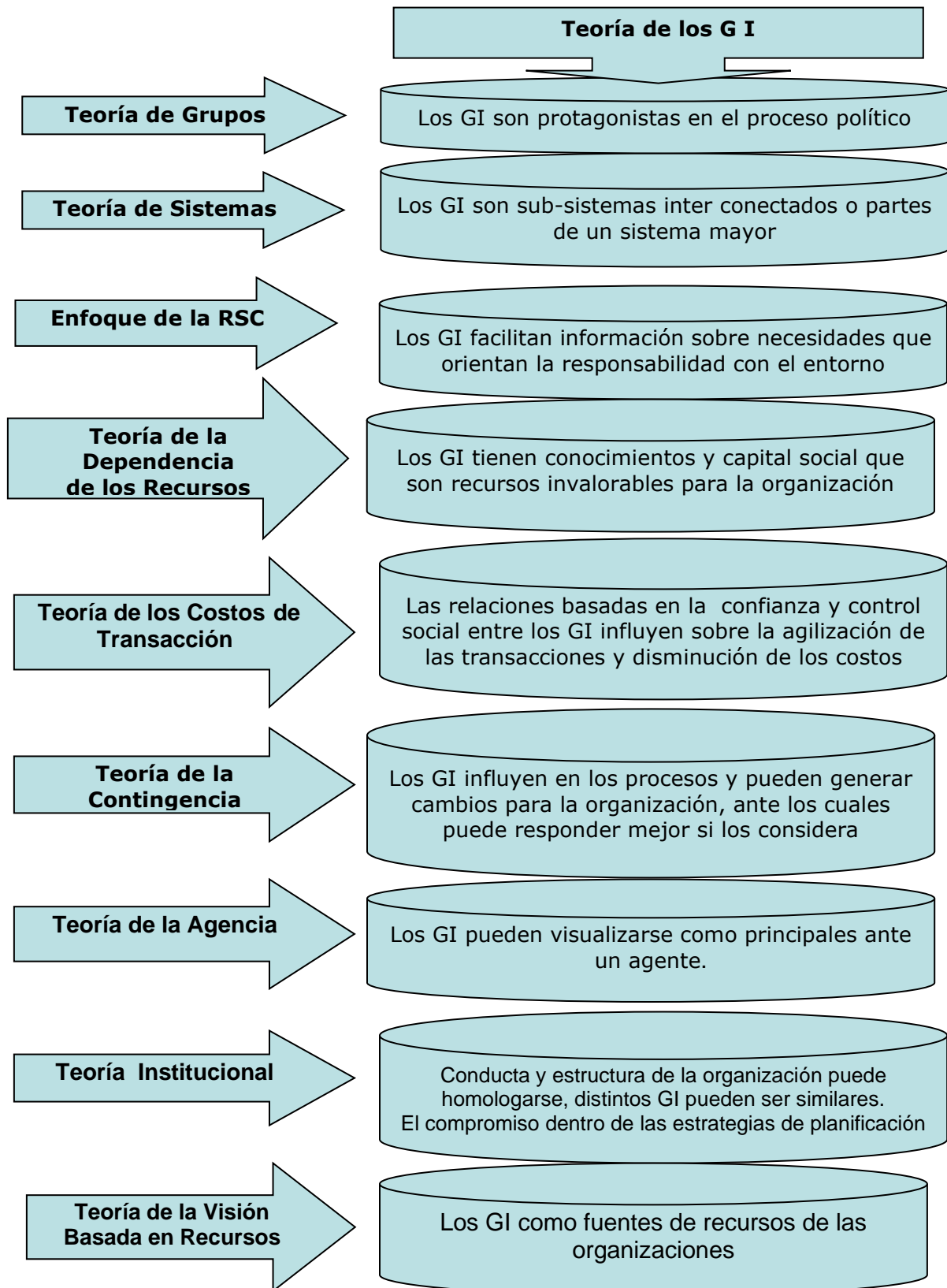
También es importante relacionar la Teoría de la Visión Basada en Recursos (TVBR) con la TGI, la cual, según Wernerfelt (1984), su creador, es conveniente analizar a las organizaciones en función de sus recursos, su estrategia generalmente se fundamenta en éstos y en la posibilidad de crear otros nuevos.

Un aporte significativo a la formulación definitiva de esta última teoría lo dio Barney (1991), quien argumenta que una organización tiene el potencial de generar ventajas competitivas al tener recursos que son de valor, raros e inimitables, que pueden ser tangibles o intangibles, estilos gerenciales, procesos organizacionales, así como información y conocimiento bajo su control (Armstrong y Shimizu, 2007). Dentro de los recursos intangibles se considera la participación de las organizaciones en relaciones colaborativas (Arya y Lin, 2007), entre las cuales se considera la integración con los GI para el aprendizaje organizacional y la legitimación ante la sociedad (Heugens, et al, 2002), lo cual genera información, conocimientos útiles y oportunidades (Kuratko, 2007) para el crecimiento y mejor desempeño de la organización, por lo cual es aplicado, inclusive, en el modelo de calidad total (Idris, et al, 2003). Este aporte de los GI como un recurso es tan palpable que se traduce en beneficios financieros para las empresas (Ruf, et, al, 2001).

En el caso de las organizaciones públicas, este recurso, representado por los aportes de la sociedad y los GI correspondientes al nivel gubernamental (nacional, estatal o local) de la organización, le agrega una competencia distintiva para conseguir sus objetivos (Bryson, 2007).

En la siguiente figura se resumen las vinculaciones de la TGI con otras teorías que se ha analizado en esta sección.

Figura N° 2. Vinculación de la Teoría de los Grupos de Interés con otras teorías y enfoques.



FUENTE: Elaboración propia

ATRIBUTOS DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

Tal como se planteó en la sección anterior, la perspectiva descriptiva / empírica o el nivel racional, reconoce elementos o atributos de los GI que los caracterizan y los hacen elegibles para suministrar información, ideas, conocimientos y experiencias y, además, participar en la toma de decisiones y evaluaciones de procesos organizacionales. Hay autores (Jongbloed, et al, 2008; Mellahi y Wood, 2003; Greenwood, 2001; Mitchell, et al, 1997) que los resumen en tres atributos clave:

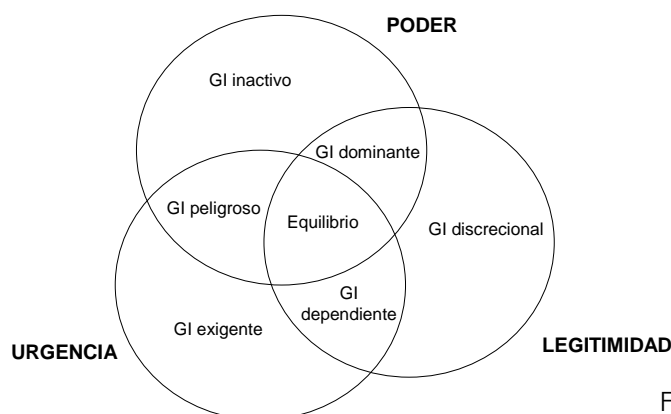
- Poder: los GI tienen poder porque poseen información y recursos, afectando la planificación, ejecución y evaluación de las organizaciones (Terje, 2002), ese poder lo ejercen por medio del voto, el manejo de recursos económicos, acciones políticas o sociales. Ante esta realidad, las organizaciones responden a las presiones externas, desarrollando experticia y experiencia en tratar con los GI y sus diferentes tipos de poder (económico, social, político).
- Legitimidad: es determinada por los sistemas económicos, el gobierno y las instituciones, cuando los GI son útiles a las organizaciones para cumplir con su responsabilidad social, ser pertinentes y agregar valor.
- Urgencia: considerado como un atributo en términos de la atención prioritaria de las necesidades de los GI en situaciones determinadas, lo que establece la jerarquía de importancia de los problemas o casos por atender.

Estos atributos proporcionan los criterios para la aceptación o no de un GI en los procesos de toma de decisiones, por medio de ellos las organizaciones detectan la pertinencia de los aportes de estos grupos y la importancia de su participación (Peloza y Papania, 2008). En este

sentido, existen GI predominantes o “stakeholder salience”, los cuales considera la organización son más significativos en el momento de tomarlos en cuenta en sus relaciones porque reúnen los tres atributos mencionados (Kuratko, et all, 2007; Parent y Deephouse, 2007; Agle, et all, 1999).

La presencia de estos tres atributos es muy importante para que la organización pueda cumplir con la perspectiva descriptiva, por medio de la cual selecciona los GI. De no darse este equilibrio, la presencia de solo uno o dos de estos atributos genera consecuencias no deseables, dado que si el GI tiene un solo atributo se presentan las siguientes posibilidades: un GI inactivo cuando solo tiene poder, un GI discrecional cuando predomina la legitimidad y un GI exigente cuando solo tiene urgencia. Por su parte, el tener solo dos atributos da origen a los siguientes casos: de existir poder y legitimidad el GI es dominante, es decir, hay una tendencia marcada a imponer sus demandas aunque no sean prioritarias en situaciones determinadas; cuando la legitimidad y la urgencia están presentes sin el poder, el GI pasa a ser dependiente, lo que significa que sus demandas son válidas pero por si solo no consigue que sean tomadas en cuenta por la organización y, por último, la mezcla de los atributos urgencia y poder sin legitimidad hacen que un GI sea peligroso, pues impone sus demandas sin ser legítimas (Elias, et al, 2002) (ver Figura N° 3)

Figura N° 3: Atributos de los grupos de interés.



Fuente: Mitchell, et all, 1997

Driscoll y Starik (2004) proponen un cuarto atributo a los GI, la proximidad, que corresponde a la distancia espacial a la cual se encuentra el GI involucrado, para estos autores el espacio puede ser tan importante como el tiempo para las interacciones de los GI. En cuanto a la problemática del medio ambiente, este atributo se hace más importante, así como para organizaciones gubernamentales con ámbitos definidos.

Estudios realizados en años recientes han demostrado que puede haber prominencia de uno de estos atributos, dependiendo de la cultura organizacional, el estilo gerencial, el tipo de organización y la decisión a tomar (Jones, et al, 2007; Mattingly, 2007; Parent y Deephouse, 2007). En el caso de las organizaciones públicas, el atributo más relevante sería la legitimidad, atributo que prevalece para: establecer los componentes de sus redes de trabajo (Bäckstrand, 2006), seleccionar con quien dialogar (Davies, 2007), incorporar GI para la toma de decisiones y conseguir la efectividad, eficiencia y desarrollo de las políticas públicas (Wallner, 2008) y determinar las partes que recibirán la rendición de cuentas (O'Dwyer, 2001).

INTEGRACIÓN DE LOS GRUPOS DE INTERÉS.

En la sección anterior se analizó el concepto de GI, los tipos de GI, la TGI y los atributos que tienen para poder definirse como tales, ahora bien, estos GI tienen miembros que se vinculan entre sí, por otra parte, no funcionan aisladamente, se relacionan entre ellos y con las organizaciones que existen en la sociedad, bien sean del sector público o del privado. Por lo anterior, es conveniente estudiar cómo se establecen esas relaciones y cuál es el nivel de integración que se presenta para beneficio de un mejor desempeño de los GI.

Concepto de integración.

La integración, conceptualizada como “el establecimiento de una interdependencia más estrecha entre las partes de un ser vivo o entre los miembros de una sociedad” (Vocabulario filosófico de Lalande, citado por Duverger, 1970), es un proceso de intercambio que une a la sociedad. En este proceso se reducen las diferencias y se genera progreso (Duverger, 1970), que es el objetivo de la Teoría de GI cuando establece en sus perspectivas la búsqueda de identificación, participación y aceptación de los GI, con el componente moral que guía hacia el consenso entre los grupos (Hansen, et al, 2004).

Sumado a lo anterior, la integración de los GI genera, como lo establece Ho (2007), una red de trabajo o Sistema de Creación de Valor que motiva a la participación de los GI para crear conocimiento, negociar y manejar conflictos (Sanderson y Kindon, 2004). Red de trabajo que establece las múltiples interacciones entre los GI y la organización, así como entre los GI (Polonsky, 1995), llegando a hablarse de decisiones interactivas (Edelenbos y Klijjn, 2005).

Siguiendo con el concepto de red, ésta también se da en lo interno de cada GI o cada organización, lo que los fortalece si existe cohesividad, que es “el lazo que vincula a los miembros del grupo con el grupo, el grado al cual los miembros se sienten atraídos entre sí y hacia el grupo, y la unidad que tiene un grupo para con sus miembros,” (Wilson, 2007, p. 254).

Esta red se amplía si se analiza la sociedad en general, en la cual hay GI representativos de diferentes actores como el Estado, la Empresa y la Sociedad Civil, los cuales tienen que integrarse para poder conseguir gobernabilidad desde el nivel local hasta el global, pasando por el regional y el nacional, con democracia, participación, toma de

decisiones compartida y resolución de conflictos, para permitir a los ciudadanos y a los GI tener una activa ingerencia en el trabajo del gobierno. (Blomgren, et al, 2005)

Esta búsqueda de estrechar la interdependencia, bien a lo interno como a lo externo de los GI, para los teóricos del bien común es "el carácter social del hombre que se pone de manifiesto.....en su tendencia natural a asociarse con otros hombres, a fin de alcanzar objetivos muy variados: culturales, científicos, económicos, etc., con mayor o menor grado de necesidad, desde la familia hasta la comunidad local, el club deportivo, la empresa económica o el partido político." (Argandeña, 1998, p. 3). Si se vincula el anterior planteamiento de estos teóricos con la Teoría de los GI, se pudiese conseguir un fundamento sólido para desarrollar los derechos y deberes de los GI, lo que en definitiva conlleva al bien común de los GI, la organización y la sociedad en general.

El estudio de la integración de los GI, como se plantea en los párrafos previos, puede ser abordada en distintas dimensiones: intragrupal (dentro de ellos), "Stakeholder Management" (entre los GI y la organización), intergrupala (entre GI) y gubernamental (entre GI y el Estado), cada una es abordada en los puntos siguientes.

Integración intragrupal.

La integración dentro de cada GI "tiene que ver con aquellas fuerzas que potencian la interdependencia, la unidad y la homogeneización del grupo" (León, et al, 1998). En este tipo de integración influyen distintos factores como son la comunicación, el liderazgo, las normas, la motivación, el manejo de conflictos, la participación y el compromiso.

El primer factor, comunicación, trata de compartir o a intercambiar informaciones, opiniones, creencias, experiencias y sentimientos. Por ello se puede entender este fenómeno de carácter social como un proceso de interacción o transacción entre dos o más elementos de un sistema, llámense éstos personas o grupos. (Salazar, et al, 1990). En este sentido, los miembros de los GI se comunican para intercambiar sus ideas, posiciones y fijar objetivos comunes, así como exponer y argumentar análisis distintos a los otros miembros.

El segundo factor, el liderazgo, se presenta cuando algún miembro del GI influye en otros para facilitar el logro de los objetivos del GI, en este sentido, este miembro o líder le da dirección y significado a la gente que dirige, le genera confianza, favorece la acción y la aceptación de riesgos y provee esperanzas (Ivancevich, et al, 2006).

El tercer factor, las normas, son los parámetros de acción, las pautas de comportamiento y los ritos grupales, los cuales actúan como campos de fuerzas que permiten los cambios de conducta y los procesos grupales sin perder los objetivos de los GI (León, et al, 1998).

Para darse esos cambios de conducta y los procesos grupales tiene que existir el cuarto factor, la motivación, plasmada en la propia razón de ser de un GI, los propios objetivos de su creación, como lo establece Miguez (2007) en su definición de GI: "serían aquellos individuos o colectivos que tiene algún tipo de interés sobre una organización y que ésta puede o no satisfacer" (p. 186). Ese interés es la motivación de los miembros del GI y requisito para pertenecer a éste.

En esa búsqueda de objetivos se presentan conflictos que serán atendidos y manejados para mediar entre puntos de vista comunes y contrapuestos de dos o más partes dentro del GI, las cuales, luego de pasar por un proceso de negociación ceden sus pretensiones iniciales

para alcanzar un acuerdo beneficioso para todo el GI (Reinoso y Bastardo, 2008).

Esos puntos de vista divergentes o comunes son manifestados más abiertamente cuando hay mayor participación de los miembros del GI y dependiendo de los niveles que establece Schvarstein (2004, p. 136): “La gente puede participar en la información, lo cual no es poca cosa teniendo en cuenta el ocultamiento que prima en muchas organizaciones; en la consulta, lo cual significa que se los invita a opinar pero no necesariamente se actúa de acuerdo con sus opiniones; y en la decisión, nivel que incluye a los anteriores y requiere el mayor compromiso de todos los participantes”.

Los partícipes de los GI tienen un mayor compromiso cuando quieren pertenecer al grupo y están dispuestos a implicarse como uno más en las tareas, cambiar su comportamiento y servir de ejemplo para los otros, basados en la reciprocidad. (Sánchez, 2007, p. 400).

Los factores antes descritos favorecerán a una mayor o menor integración hacia adentro del grupo, es decir, entre los miembros del grupo, lo cual hará que haya una mayor o menor efectividad y eficiencia en la búsqueda de los intereses comunes y vinculación con organizaciones y otros grupos.

Integración de la organización con los Grupos de Interés.

El acercamiento de la organización con sus GI se ha estudiado principalmente desde la relación empresa – GI, según dos orientaciones: una, “the stakeholder management”, para la cual se desarrollan e implementan políticas y prácticas en la organización en las cuales se consideran a los GI desde un punto de vista estratégico para lograr una repercusión positiva en la organización, pero sin modificar los

principales aspectos y objetivos de ésta, haciendo énfasis en la perspectiva instrumental (Plaza, 2005); y otra orientación, hacia una perspectiva normativa, "stakeholder management", que incorpora "las demandas de los GI a la empresa haciéndoles participar de la gestión de la empresa y modificando las políticas y prioridades de ésta para su adaptación a estos grupos" (Post, et al, 2002b, p 20 - 21), reconociendo el valor intrínseco que tienen todos y cada uno de los GI (Boatright, 2006; Post, et al, 2002a).

En la primera orientación, la participación de los GI es utilizada como fuente de información, conocimientos y otros insumos para la planificación y gestión de la organización, con un análisis convencional de estos aportes desde un punto de vista transaccional; mientras que en la segunda definición hay una mayor vinculación entre los GI y organización, lo que lleva a un intercambio relacional, con una nueva visión de los GI en la cual estos grupos impacta la cultura organizacional y el proceso de la gerencia estratégica (Pollard y Hotho, 2006; Sachs, et al, 2003; Post, et al, 2002a).

En esa nueva visión se plantea que el compromiso entre la organización y los GI no se puede ver como algo opcional, "sino como un elemento crítico imprescindible y saludable para el éxito de la planificación o el desarrollo de la estrategia..." (Torres, 2006, p. 2). Por otra parte, el desarrollo de esfuerzos mutuos entre la organización y sus GI pasa producir aprendizaje organizacional y legitimación social para esa organización (Heugens, et al, 2002)

Inclusive, dentro de esa visión, aparece el concepto de "stakeholder engagements" (SE), que consiste en establecer un mecanismo de

vinculación y compromiso con los GI de la organización que contribuya al desarrollo sustentable de la misma y sirva para el cumplimiento de su misión (Mathur, et al, 2008; Jonker y Foster, 2002), y con el cual se considera a los actores clave del entorno organizacional, se mejora la reputación de la organización, se desarrolla una mayor credibilidad y se obtiene información clave.

En el orden de las ideas de los párrafos anteriores, Guédez (2008) aporta un resumen de distintas etapas de relaciones entre la organización y los GI y menciona que entre los años 60 y 70 se pensó que el grupo de interés esencial eran los accionistas; luego, entre los 70 y los 80, los clientes y los trabajadores, junto con los accionistas, conformaban un triángulo de supervivencia empresarial, pasando a ser los GI todos aquellos grupos sin los cuales era absolutamente imposible que la empresa existiera; después de esta última década aparece la definición de GI de Freeman (1984), comentada en la sección anterior: “cualquier grupo individuo que puede afectar o ser afectado por el logro de los objetivos de la empresa” y, en la década de los 90, derivado de los acontecimientos de Enron y Arthur Andersen, Richard T. De George en su libro *Business Ethics* (citado por Guédez, 2008) propone a los GI como aquellos grupos “hacia los que la empresa tiene cualquier obligación moral”. En este resumen se refleja el cambio significativo de una relación parcial y utilitarista entre la organización y los GI a una relación de compromiso integral.

Para la Integración de la organización con sus GI, Plaza (2005) determina varias dimensiones y herramientas con el propósito identificar la integración de los GI y ayudar a los directivos de las organizaciones a canalizar sus esfuerzos para integrarlos a la organización, lo cual será desarrollado en una sesión posterior.

Integración intergrupala.

En los apartados anteriores se ha analizado la integración entre los miembros de un GI y la existente entre la organización y los GI, ahora bien, los GI también se interrelacionan entre ellos, es decir, la integración intergrupala.

En este sentido y tal como lo especifican Gómez y Navas (2008), las relaciones entre grupos es un tema central para la Psicología Social desde mediados del siglo pasado ya que este tipo de relaciones es muy relevante en la vida diaria, significan las acciones de los miembros de un grupo hacia los miembros de otros grupos.

En el campo de la Psicología Social existen distintos enfoques teóricos que buscan explicar los factores psicológicos como la percepción y los afectos de unos grupos hacia otros, así como la interdependencia y coordinación entre ellos para la consecución de objetivos.

Entre estos enfoques teóricos son de interés para los aspectos a tratar en esta tesis la Teoría del Conflicto Realista (TCR) de Sherif y la Teoría de la Identidad Social (TIS) de Tajfel (Gómez y Navas, 2008). La primera teoría mencionada tiene como principal supuesto que la competencia por recursos limitados es una de las causas principales de enfrentamiento entre grupos sociales y establece que el origen del conflicto entre dos grupos es que exista una relación incompatible entre los objetivos de ambos.

Por su parte, la TIS es un conjunto de hipótesis y suposiciones sobre el comportamiento intergrupales conflictivo como consecuencia de las diferencias entre grupos y las evaluaciones sesgadas y favorables hacia dentro de cada grupo, en otras palabras, cuando se trata de su grupo, los miembros tratan de preservar sus valores o conseguir recursos sociales y económicos, mientras que desarrollan comportamientos discriminatorios contra los miembros de otros grupos (Gómez y Navas, 2008).

Estas teorías están en línea con la afirmación de Schvarstein (2004), "los distintos grupos de interés pugnan por satisfacer sus necesidades sociales en el marco de intereses cuya contraposición resulta exacerbada por el modelo económico hegemónico del capitalismo neoliberal" (p. 19). Sin embargo, este mismo autor también afirma que una respuesta solidaria también se ubica en el centro de las preocupaciones del colectivo.

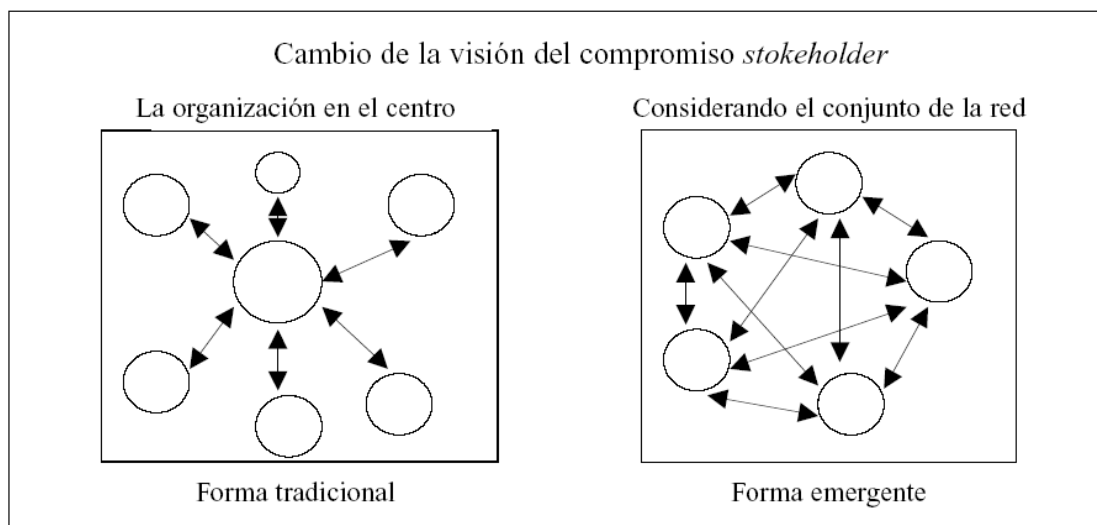
De acuerdo con esta última afirmación, aparecen mecanismos en la sociedad civil que fortalecen las relaciones de solidaridad y responsabilidad social, tanto hacia dentro de los grupos como entre ellos, esos mecanismos como la generación de cadenas de grupos equivalentes, redes de trabajo (Cruz, 2007; Mahon, et al, 2004), participación ciudadana y una mayor igualdad entre esos grupos que llevan a una sociedad más equitativa, humana y cohesionada (Mujica, et al, 2003).

Lo anterior se traduce en la creación de redes sociales, en otras palabras, en la organización de redes de GI que permite la confianza y el entendimiento mutuo entre los miembros o grupos y el aprendizaje

colectivo, así como el uso de la inteligencia colectiva, con la cual se definen objetivos y articulan principios y normas (Svendensen y Laberge, 2005). Esta visión de integración entre GI cambia el paradigma tradicional de análisis y aparece un intercambio no solo entre los GI y una organización sino también entre estos mismos grupos, “Multi-Stakeholder Networks” (Roloff, 2008; Neville y Menguc, 2006).

En este sentido, la organización funciona en el marco de un sistema de intercambios externos y se encuentra integrada a este sistema (Boutillier, 2007; Andriof y Waddock, 2002). Inclusive, la permanencia de la organización en el largo plazo depende del bienestar social de ese sistema que le sirve de entorno y en el cual se encuentra insertada (Post, et al, 2002b).

Figura N° 4. Cambio de paradigma en las redes de intercambio de los GI.



Fuente: Saz, 2007.

En ese sistema, en el cual se encuentran inmersas las organizaciones públicas, existen mecanismos de integración entre GI para conseguir el bienestar por la plena pertenencia e inclusión social, que son definidos como la cohesión social, en la cual “los comportamientos y

valoraciones de los sujetos abarcan ámbitos tan diversos como la confianza en las instituciones, el capital social, el sentido de pertenencia y solidaridad, la aceptación de normas de convivencia y la disposición a participar en espacios de deliberación y en proyectos colectivos" (Naciones Unidas, et all, 2007, p. 15).

En esta cohesión social existen factores subjetivos que influyen sobre las percepciones y conductas de los individuos y grupos ante una sociedad, comunidad o grupo en particular. Entre estos factores están la valoración de la solidaridad, la conciencia de las obligaciones y los deberes, la percepción de la meritocracia y el esfuerzo, el concepto de confianza social, la aceptación de los beneficios de la participación comunitaria y social, el sentido de pertenencia y la evaluación de la legitimidad de los participantes (Naciones Unidas, et all, 2007; Cruz, 2007).

Si esas percepciones y conductas de los individuos y grupos convergen en la búsqueda de la integración, por medio de la comunicación y la disposición a la cooperación, se conforma el capital social, con sus cuatro áreas fundamentales, como lo establece Bernardo Kliksberg (2005):

- Relaciones de confianza al interior de una sociedad.
- Asociatividad, capacidad de hacer cosas, capacidad sinérgica en una sociedad.
- Conciencia cívica.

- Valores éticos predominantes en la sociedad.

Desde este punto de vista, las sociedades que cuenten con capital social, es decir, con redes sociales y asociaciones cívicas se encuentran en una mejor situación para colaborar, manejar riesgos, solucionar conflictos, innovar, adaptarse al cambio y/o generar nuevas oportunidades (Wagner y Fernández, 2008; Woolcock, 2001). Todos los beneficios anteriores se logran como producto de la coordinación, la reducción de los costos de transacción, el flujo de información entre individuos, el desarrollo del aprendizaje y la transmisión de conocimientos (Saz, 2008).

Para complementar lo antes expuesto sobre el término capital social, Durston (1999) "hace referencia a las normas, instituciones y organizaciones que promueven la confianza y la cooperación entre las personas, en las comunidades y en la sociedad en su conjunto" (p. 6), y plantea la reciprocidad como un aspecto fundamental para el capital social.

Dado los factores antes mencionados, vinculados con la dinámica del capital social, Durston (2002) propone una tipología con seis formas de capital social:

- Capital social individual, constituido por las relaciones entre dos personas y representado por redes ego centradas.

- Capital social grupal, que resulta de la extensión de las redes a las relaciones entre los miembros de un grupo.
- Capital social comunitario, no sólo incluye relaciones entre personas, sino el sistema sociocultural propio de cada comunidad, las estructuras de de gestión y sanción entre los grupos que conforman esa comunidad.
- Capital social puente, o alianzas regionales, que permite a un grupo entrar en contacto con personas o grupos distantes.
- Capital social de “escalera” o reciprocidad con control asimétrico.
- Capital social societal, extensión del concepto a escala de un país o nación.

Según esta clasificación, los tipos de capital social de mayor interés para los temas que se vienen analizando son el capital social grupal, ya estudiado en la sección de integración intragrupal, y el capital social comunitario o integración intergrupala en una localidad o comunidad, el cual corresponde ser analizado como expresión de la integración entre los GI.

También son de interés las tres dimensiones de capital social que aportan Sangingá, et al (2007): acción colectiva, implementación y vínculos con el gobierno local, las cuales incrementan la habilidad de

las comunidades para manejar y transformar conflictos en oportunidades para la acción colectiva.

Esta dimensiones aumentan la factibilidad de éxito de proyectos de desarrollo para las comunidades, a nivel social y económico, para la consecución de infraestructura para la electricidad y el servicio de agua, viviendas, espacios urbanos, equipamientos deportivos y de otra índole, etc. (Buys, et al, 2007; Bryson y Mowbray, 2005; Campbell, et al, 2004; Serrano, 2002).

Ante esta realidad, el capital social comunitario tiene un vital significado para la negociación de convenios entre GI, construido con GI con diferentes intereses para promover la equidad en la comunidad (Vidal, 2004), el liderazgo responsable (Maak, 2007), el desarrollo del sentido de responsabilidad individual, el reconocimiento de problemas que no pueden ser solucionados con planes aislados, la vinculación con organizaciones públicas y privadas a nivel local y la búsqueda de oportunidades para el bienestar de la comunidad y el desarrollo sustentable (Asadi, et al, 2008; Miller y Buys, 2008; Danchev, 2005) . En fin, el capital social comunitario logra el desarrollo de la comunidad tal como lo define Ander-egg (2006, p. 13): "un proceso destinado a crear condiciones de progreso económico y social para toda la comunidad, con la participación activa de ésta, y la mayor confianza posible en su iniciativa".

Para dar respuestas a un tema tan importante como el de las relaciones en una comunidad, definida ésta como "grupo que ocupa un territorio y que comparte objetivos tan amplios que la vida del individuo puede ser vivida plenamente dentro de ese ámbito" (Phillips, 1982), aparece la

disciplina de la psicología comunitaria. Esta disciplina es creada en EEUU por psicólogos clínicos para la atención de casos de salud mental que se dan en una sociedad muy polarizada por una guerra exterior (Vietnam) y los derechos civiles, con lo cual tratan de reivindicar la comunidad frente al individualismo y utilitarismo social (Sánchez, 2007). En forma diferente, en América Latina la psicología comunitaria nace por la disconformidad con una psicología social bajo el signo del individualismo que no daba respuesta a los problemas sociales como la pobreza y la desigualdad (Montero, 2004).

Para la psicología comunitaria latinoamericana, el sentido de comunidad se compone por la historia y la identidad social compartida por los miembros, los símbolos comunes, la cohesión y la unidad del grupo, la integración y satisfacción de necesidades, así como el compromiso y lazos emocionales compartidos (Montero, 2004). Este sentido de comunidad contribuye a la integración de los distintos GI y la unión para la demanda de una mejor calidad de vida.

Para reforzar esta demanda de una mejor calidad de vida, Rappaport (1984; véase Silva y Martínez, 2007) ha propuesto, en el contexto de la psicología comunitaria, el concepto de "Empowerment", definido como el proceso y los mecanismos mediante los cuales las personas, las organizaciones y las comunidades ganan control sobre sus vidas (son dotados de poder).

El control o poder que se otorga con el "empowerment" se refiere a la incorporación de la población a la toma de decisiones que la afecten, a las decisiones relacionadas con lo público y, más específicamente, a

la participación colectiva para buscar soluciones a problemas que los involucran (Yang y Callahan, 2007; Iranzo, 2005).

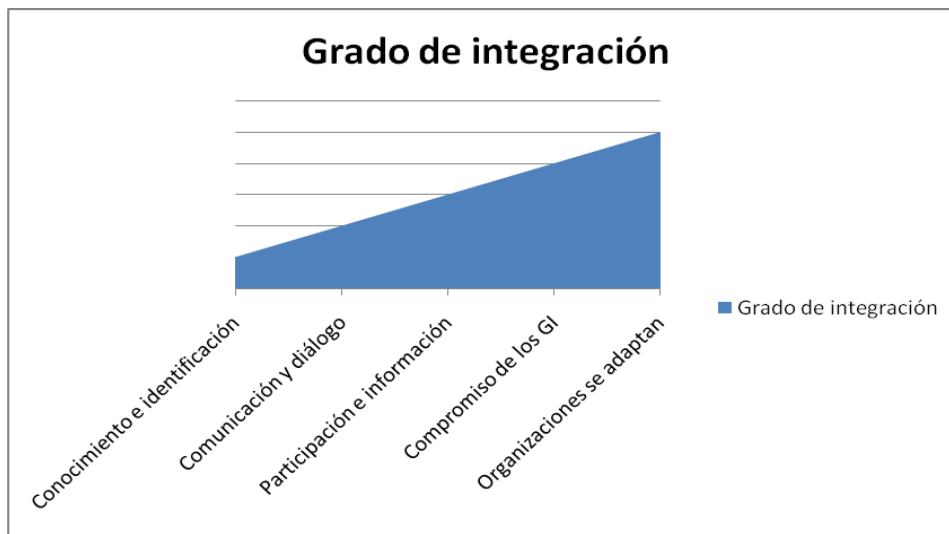
Para facilitar este proceso, que es más factible a escala local (D'Aquino, 2007), las organizaciones del estado tienen que crear espacios institucionales adecuados en el quehacer político público, con funcionarios con un fuerte compromiso con la comunidad local, dentro de una estrategia que proponga objetivos, proyectos y actividades para este "empowerment", así como una cultura organizacional que lo facilite (Durstun, 2002). En estos espacios se logra que las empresas, el gobierno y la sociedad civil se unan para conseguir beneficios mutuos de una forma sostenible (Teller, 2007).

Este "empowerment" permite, a personas marginadas social, política, cultural y/o económicamente de la estructura de oportunidades del sistema social local, adquirir capacidad de acción colectiva en torno a intereses y hacerse parte de espacios de construcción y disputa de poder, así como participar en igualdad de condiciones, en una gerencia pública colaboradora y democrática (Ozanne et al, 2009; Leach, 2006; Contreras, 2000).

Herramientas para la integración de los Grupos de Interés.

Para llevar a la práctica la integración de los GI existen herramientas que facilitan esta integración, Plaza (2005) propone cinco dimensiones, en cada una de las cuales hay un grado distinto de interacción entre organización y GI, tal como se observa en la figura N° 5.

Figura N° 5. Grado de integración de cada dimensión.



Fuente: Elaboración propia.

Estas dimensiones, pueden utilizarse como marco de referencia para el análisis de las herramientas para la integración:

- A) Una primera dimensión la representa el **conocimiento e identificación** de los GI, que sería la perspectiva descriptiva de la TGI y el punto de partida para relacionarse con estos grupos, es decir, es el nivel más sencillo de interacción. En esta dimensión se profundiza algunas características, demandas y relaciones entre la organización y sus GI, lo cual es necesario para poder continuar con las dimensiones posteriores y mejorar la gestión de ellos por parte de la organización.

En este sentido, para Ondee y Pannarunothai (2008) es fundamental identificar los actores clave y tener acceso a sus conocimientos, intereses, alianzas e importancia de los mismos. Estos autores proponen seis procesos para el análisis de GI con los objetivos de identificar los principales GI, recoger información sobre los mismos, identificar los patrones y contextos de

interacción entre ellos, e investigar sobre los tres atributos clave de los GI en cuanto a su poder, interés e influencia.

Por su parte, Gable y Shireman (2005), dentro del proceso de "engagement" de los GI, incluyen el mapeo y la planificación de los GI, su inventario y el establecimiento de sus roles, como actividades de identificación y conocimiento de los GI.

Considerando los planteamientos expuestos en los párrafos anteriores se puede sostener que la identificación de GI necesaria en su análisis y en el "engagement" de los mismos, es un imperativo para determinar quiénes serán directa o indirectamente afectados, positiva o negativamente, por un proyecto o plan, y quienes pueden contribuir u oponerse a las actividades y estrategias que se desarrollarán. Para esta identificación será necesario consultar varios niveles, dependiendo del impacto al sistema, así como su potencial aporte con conocimientos, recursos o conformidad con la implantación del proyecto o plan. En este sentido, los GI podrán ser clasificados según su poder, interés y conocimiento (Mostashari y Sussman, 2005).

En esta misma línea De Burgos, et al (2007), sostienen que el desconocimiento de los GI, no saber lo que quieren o no quieren, genera incertidumbre y hará más difícil la satisfacción de sus necesidades; así como la planificación y realización, por parte de la organización, de las acciones pertinentes para responder oportunamente a las demandas de los GI.

Para el conocimiento e identificación de GI, se pueden emplear herramientas que utiliza el mercadeo para la detección de clientes y sus necesidades, como son las encuestas (Polonsky y Ottman, 1998) y estudios estadísticos (Agle, et al, 1999). En el caso específico de la participación de los GI en el proceso de elaboración de políticas públicas se pueden usar herramientas del mercadeo social, como la segmentación del mercado (Altman y Petkus, 1994).

Después de su identificación, es importante que la organización clasifique a sus GI, para lo cual puede utilizar los distintos tipos mencionados en la sesión correspondiente, es decir, GI primarios o secundarios, externos o internos, institucionales o asociativos, lo que permite una mayor adecuación de la vinculación con éstos.

Como ejemplo de las posibles clasificaciones de los GI, la Accountability, United Nations Environment Programme y Stakeholder Research Associates Canadá (2006) establece, para la identificación:

- GI por responsabilidad, grupos con los que se tiene o tendrán compromisos legales, financieros u operativos.
- GI por influencia, grupos cuyas acciones puedan impulsar o impedir el desempeño de la organización o de actividades que se desarrollen.

- GI por cercanía, grupos que se encuentran próximos al ámbito de las acciones que se requiere realizar.
- GI por dependencia, grupos cuyo funcionamiento está relacionado directamente con las decisiones que se tomen y acciones que se ejecuten.
- GI por representación, grupos que actúan en nombre de otros.

B) La segunda dimensión, la **comunicación** y el **diálogo** con los GI, que relacionan la organización con sus GI sin que necesariamente implique un mayor o menor grado de vinculación de estos grupos con la gestión de la organización. Esta dimensión se ubicaría en una perspectiva instrumental de la TGI.

Una vez identificados los GI es necesaria una buena comunicación con éstos para tener un mayor conocimiento de sus demandas e intereses, así como su opinión de las estrategias organizacionales (Ross y Wood; 2008; Friedman y Miles, 2004).

La interacción social y el diálogo permiten no solo escuchar a los GI, sino también, informarlos y educarlos (Kaptein y Tulder, 2003), así mismo, en esta dimensión se pretende: a) desarrollar un mutuo aprendizaje entre organización – GI (Burchell y Cook, 2008), b) establecer procesos de negociación (Madsen y Ulhoi, 2001; Scholes y Clutterbuck, 1998), c) eliminar las barreras entre las partes, y d) incorporar las voces de todos los GI (Daboub y Calton,

2002). Para lograr los objetivos anteriores, es necesario que la organización conozca y entienda a los GI, que se establezcan reglas claras para el diálogo, por medio de las cuales se crean espacios basados en el respeto, la confianza y las pautas de funcionamiento; que haya una visión coherente; que estén presentes expertos en las materias sujetas al diálogo, que se realicen reuniones con frecuencia y que se suministre información sobre los resultados del diálogo (Kaptein y Tulder, 2003).

Por el contrario, la falta de una efectiva comunicación con los GI tiene efectos negativos en la estrategia organizacional, se pierde información relevante que es útil para prever efectos no deseados o evitar afectar el medio ambiente (Beecher, et al, 2005).

C) En la tercera dimensión se ubica la **participación** de los GI y la **información**, y la interacción entre la organización y los GI es mayor. Esta interacción puede ir desde la información que fluye entre organización y GI, y viceversa, hasta la influencia de los GI o cooperación en la toma de decisiones de la organización, pasando por la consulta, el involucramiento y la colaboración (Videira, 2006).

Esta interacción también es denominada participación, la cual es clasificada por Green y Hunton (2003) en tres tipos: la informativa, para mejorar la información que se pasa de una a otra parte, sin tener en cuenta valores o actitudes de los GI; la consultiva, con un mayor nivel de implicación de las partes, los GI son preguntados por su punto de vista y perspectivas de un tema o un plan

propuesto por la organización con un nivel más profundo y exploratorio que la participación informativa; y la participación en la toma de decisiones, ya que los GI son considerados por la organización desde el principio de un proyecto o plan, lo que permite compartir y considerar más puntos de vista y conocimientos que puedan llevar a la conciliación de disparidades en los objetivos.

Las decisiones tomadas por medio de este último tipo de participación tienden a ser más aceptadas socialmente porque los GI han sido involucrados en el proceso. Sin embargo, puede pensarse que en la participación en la toma de decisiones los GI terminan decidiendo por la organización, situación que no ocurre en la realidad, por lo que la perspectiva aplicada de la TGI sigue siendo la instrumental.

La participación de los GI en la toma de decisiones de las organizaciones públicas es cada vez más utilizada con el objetivo de conseguir una nueva gobernabilidad, ya que se trabaja con las redes conformadas por los distintos actores de la sociedad (Blomgren, et al, 2005) y se busca que haya intercambio de la información, en una forma democrática, que contribuya a la cohesión en los participantes, que sea un proceso práctico y mejore la calidad de las decisiones (Bayley y French, 2008).

En esta participación en las organizaciones públicas para conseguir una nueva y mejor gobernabilidad, no se puede dejar por fuera un GI muy importante que constituye el 34% de los ciudadanos del mundo y sus acciones determinarán el futuro de la colectividad (Hinton, 2008), por lo tanto, es necesario incluir a

los niños y jóvenes en el proceso de participación para la gobernabilidad (Gunn, 2008; O'Toole y Gale, 2008).

En esta dimensión de la participación y la información se realizan grupos focales, reuniones y encuestas, así como la política de puertas abiertas para dar acceso a la opinión pública (Robin, 2000).

También, por la complejidad de los problemas que se presentan y la necesidad de poder atender un mayor número de participantes, se está utilizando la tecnología de la información y simulaciones de las interacciones de los distintos elementos del sistema socio-técnico (Paez, et al, 2006; Mostashari y Sussman, 2005).

D) La cuarta dimensión corresponde al **grado de compromiso** de los GI con la organización, dimensión en la que se espera que los GI colaboren con la organización (Cummings y Doh, 2000). Esta colaboración representa recursos que permiten a la organización tomar mejores decisiones (Selin, et al, 2000). En consecuencia, esta cuarta dimensión también se ubica en la perspectiva instrumental de la TGI.

A medida que el grado de compromiso de los GI con la organización aumenta, se entiende que hay una mayor integración y la organización tendrá una mejor relación con estos grupos.

Por lo tanto, la organización intenta comprometer a sus GI para garantizar que estarán satisfechos con su gestión y no realizarán actividades que vayan en contra de sus objetivos. Al contrario, utilizará mecanismos para comprometer a los GI, les informará de las actividades de la organización, los consultará y los hará participe de su gestión.

En este sentido, se han desarrollado sistemas para la evaluación y monitoreo de los aportes de los GI a la organización y su influencia en el desempeño de la misma (Perrini y Tencati, 2006).

- E) La quinta dimensión, en la cual las **organizaciones se adaptan** a las demandas de los GI, en este caso la organización modifica políticas y prioridades para estar acorde con las necesidades de los GI, en esta última dimensión correspondería a la perspectiva normativa de la TGI y se puede hablar de una verdadera integración entre la organización y los GI.

Según esta dimensión, los GI participan en el diseño de procesos dentro de la organización y se encargan de tareas específicas, logrando con su contribución un aprendizaje colaborativo (Kaatz, et al, 2006). Esta incorporación de los GI en la organización tiene como consecuencia que la estructura organizacional, la cultura y la toma de decisiones estén totalmente dirigidas a considerar la participación de los GI en las acciones de la organización (Ferrary, 2009), para lo cual tiene que haber una rendición de cuentas claras y una relación democrática entre GI y la organización (Crane, et al, 2004).

En relación con lo anterior, si la organización no realiza modificaciones importantes, la integración con los GI estará incompleta y no se habrá conseguido la satisfacción suficiente esperada en esta dimensión.

La incorporación de los GI se hace, tal como se mencionó antes, desde una perspectiva normativa, con lo cual se logra la gobernabilidad dentro de las redes de organizaciones públicas, privadas y sin fines de lucro, con democracia participativa, democracia electrónica, conversaciones públicas, presupuestos participativos, círculos de estudio y otras herramientas que faciliten la incorporación integral de los GI (Blomgren, et al, 2005).

Por otra parte, también se puede incluir como una herramienta para conseguir los planteamientos de la quinta dimensión, la incorporación de los GI en la elaboración de los indicadores del Cuadro de Mando Integral (herramienta estratégica) de la organización (Reynolds, et al, 2006).

LOS GRUPOS DE INTERÉS, LA INTEGRACIÓN Y LA COMUNIDAD.

Como se ha planteado, las organizaciones tienen que incorporar a sus GI para la elaboración de su estrategia, considerar sus demandas y necesidades, integrarlos en sus actividades desde una perspectiva descriptiva, instrumental o normativa, tal como lo establece la TGI.

Por otra parte, se analizó que la integración de estos GI puede ser intragrupal, de la organización con los GI e intergrupala. En el caso de la integración intragrupal tiene que haber, entre los miembros de los GI,

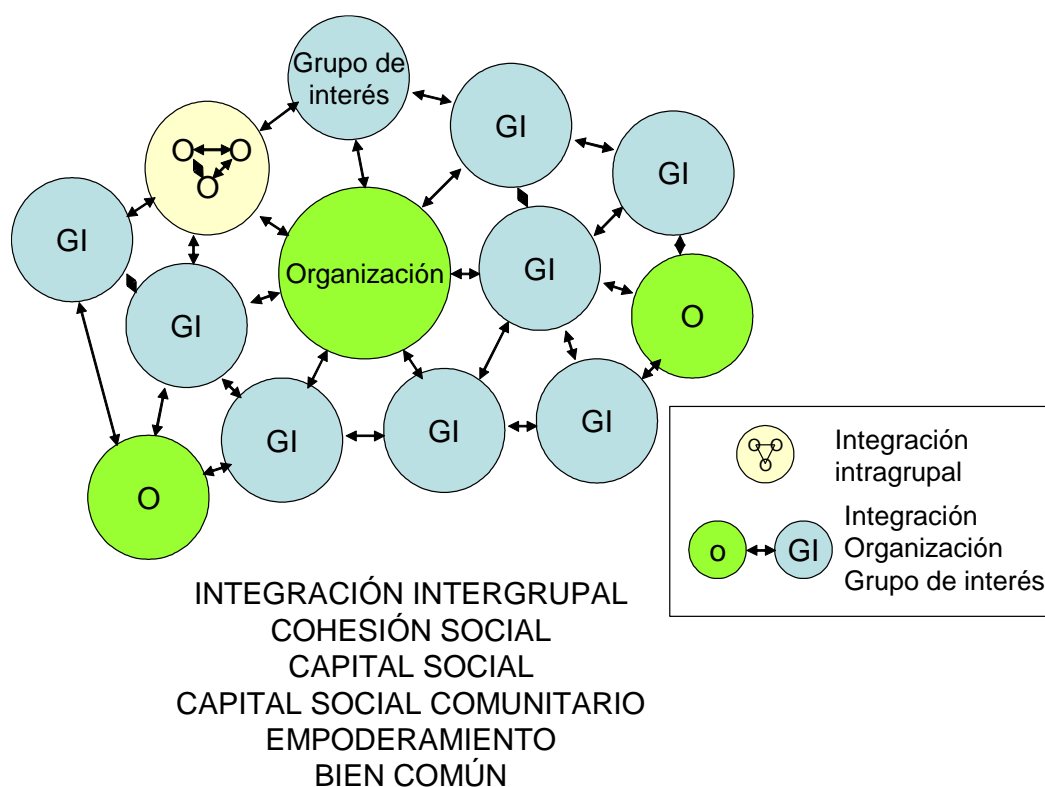
comunicación, liderazgo, normas, motivación, manejo de conflictos, participación y compromiso. Estas mismas condiciones tienen que estar presentes en la integración intergrupala, entre los distintos GI de la sociedad, sean empresas o miembros de la sociedad civil, de manera que la perspectiva normativa de la TGI prevalezca y se genere cohesión social, en el ámbito de las organizaciones públicas.

Si esta cohesión social se complementa con la integración de las organizaciones públicas con los GI, también en la perspectiva normativa de la TGI, se favorece los intereses comunes entre todos los miembros de una sociedad, para generar capital social y conducir al bien común (Roloff, 2008; Neville y Menguc, 2006).

Para consolidar y fortalecer el sistema ideal antes planteado es necesario el "empowerment" de estos GI para lograr una mejor calidad de vida concertada, coordinada y protagonizada por todos los actores de la sociedad (Yang y Callahan, 2007).

Si los planteamientos anteriores se llevan a nivel de una comunidad, se puede resumir en la figura siguiente.

Figura N° 6. Integraciones de los GI y la organización.



Fuente: Elaboración propia.

El sistema antes planteado se puede explorar en un espacio local, a nivel municipal, donde el actor que motoriza la vida de ese municipio es el gobierno municipal y el estado puede tener una mayor integración con los otros actores de la sociedad, como son las empresas y la sociedad civil, que deben tener roles protagónicos para, entre todos, conseguir un desarrollo sustentable.

Tal como lo plantea Ander-Egg: “Lo que importa – y ésta es su finalidad – es mejorar la participación de las organizaciones, asociaciones y movimientos sociales, con el fin de minimizar y profundizar la participación de la gente, para que asuma su protagonismo en la solución de problemas que le conciernen en un determinado ámbito territorial y para que puedan tener su voz – y en algunos casos

posibilidades de intervenir – en las decisiones que se toman desde el municipio” (2006, pág. 133)

Para esta exploración es conveniente contextualizar la realidad de los espacios municipales, revisar el proceso de descentralización y municipalización, así como la participación como principal forma de integración de los miembros de la sociedad local.

DESCENTRALIZACIÓN, MUNICIPALIZACIÓN Y PARTICIPACIÓN PARA UN DESARROLLO SUSTENTABLE.

La descentralización es un proceso que logra acercar al Estado a los ciudadanos y a los GI a nivel local, dentro del nuevo paradigma de un Estado Relacional que establece una vinculación directa con los otros actores de la sociedad: empresas y sociedad civil.

Con esta descentralización, en sus distintos tipos (administrativa, política y económica), se consigue la municipalización, en la cual el gobierno local es el rector del desarrollo a este nivel.

En el marco de la municipalización, la participación de todos los actores locales (GI, ciudadanos y empresas), coordinados por el gobierno municipal, tienen que involucrarse en la toma de decisiones y en las actividades desarrolladas en el municipio para lograr un desarrollo sustentable, como se resume en la siguiente figura:

Figura N° 8. Municipalización, integración y desarrollo sostenible.



Fuente: Elaboración propia.

LA DESCENTRALIZACIÓN.

En la evolución de la sociedad, el actor Estado ha tenido diferentes formas de intervención y organización, siempre implicando la existencia de una población que conforma una comunidad social, sobre un mismo territorio y que reconoce y acepta un poder soberano que emana de ese actor (Ramos, 1999).

Desde los primeros Estados, que se caracterizaron por un poder absoluto y teocrático, siempre hubo una delegación del poder social en una estructura política, teniendo así diferentes tipos de Estado hasta llegar al Estado Democrático, con sus variaciones en el tiempo para adaptarse a las realidades contemporáneas.

En estas realidades contemporáneas, existe una unanimidad sobre la necesidad de "reformular el Estado para hacer lo más democrático, eficiente, eficaz y orientado al usuario" (Fleury, 2003, p.1), donde se revise la definición del rol del Estado y de sus relaciones con la sociedad, así como las funciones esenciales como: "la defensa del territorio y de la soberanía nacional; la construcción de una comunidad nacional, incluyendo a todos los ciudadanos en el proceso político y económico; la incorporación ventajosa del país en el escenario internacional; la reducción de las diferencias regionales y de las desigualdades entre los ciudadanos, y la implementación de un modelo sustentable de desarrollo social y económico." (Fleury, 2003, p.1)

"El estado Liberal y el estado del Bienestar han constituido los dos grandes modelos de referencia en el debate sobre el rol del Estado en las sociedades democráticas" (Mendoza, 1996, p.2).

Por una parte, el Estado Liberal consiste en garantizar a todos los ciudadanos la igualdad ante la ley en el ejercicio de sus derechos y en el cumplimiento de sus obligaciones, adoptando un modelo burocrático weberiano para la protección de las libertades económicas individuales, modelo que se sustenta en la racionalidad legal, siendo la norma el único instrumento eficaz para la impersonalidad y trato objetivo de los gobernados.

En contraste, el Estado de Bienestar, por otra parte, nace como un Estado intervencionista y se convierte en un prestador directo de servicios, todo poderoso, conocedor de los problemas y de sus soluciones.

Partiendo de las descripciones anteriores, son varias las razones que llevaron a pensar en otra posibilidad de Estado:

- La dependencia de la capacidad del gobierno directa y proporcionalmente al presupuesto del que dispone, donde sólo es viable financieramente y soportable socialmente en un contexto de crecimiento económico sostenible.
- La necesidad de replantear las relaciones con otros actores de la sociedad, tanto del ámbito público como privado, donde la búsqueda del interés general no se considere patrimonio exclusivo del Estado.
- El imperativo de la participación de los ciudadanos para lograr el equilibrio Estado – Sociedad y la gobernabilidad.

- El fuerte crecimiento del empleo público en vista de la desconfianza hacia la sociedad civil y el sector empresarial ya que no se le reconoce la motivación y capacidad necesarias para prestar servicios públicos.

En este orden de ideas, replanteándose las relaciones entre estado y sociedad, emerge el Estado Relacional, con el modelo organizativo de emprendedor social, capaz de crear y gestionar complejas redes inter-organizativas en las que participan tanto organizaciones públicas como privadas (Mendoza, 1996). Se hace más palpable la necesidad de estimular a los ciudadanos y a los diferentes colectivos a participar en la resolución de los problemas sociales en los que están implicados en forma directa.

Complementando esta idea, Castells (1998) habla de la necesidad de pensar en la estructura del Estado como una red, el cual se vincula directamente con el Estado Relacional, capaz de procesar informaciones y asegurar un proceso de decisiones compartidas, para lo cual sería necesaria la combinación de ocho principios de funcionamiento administrativo:

1.- Subsidiaridad, la gestión administrativa debe situarse, para cada problema o tarea, en el ámbito más descentralizado posible en donde pueda desempeñarse eficazmente.

2.- Flexibilidad en la organización y actuación de la administración.

3.- Coordinación, formas de jerarquía que mantienen las reglas de subordinación democráticamente establecidas.

4.- Participación ciudadana, sin la cual no habrá legitimidad y, por consiguiente, cualquier forma de intervención estratégica del estado podrá no ser entendida por los ciudadanos.

5.- Transparencia administrativa, ante el ciudadano, los medios de comunicación y la justicia; los controles internos no bastan, son necesarios controles externos de la sociedad.

6.- Modernización tecnológica, uso de redes informáticas y de telecomunicaciones avanzadas que permitan una administración nueva, ágil, flexible, descentralizada y participativa.

7.- Transformación de los agentes de administración, profesionalización de los gerentes y empleados públicos, haciéndolos mucho más competentes y mejor pagados.

8.- Retroacción de la gestión, logrando asegurar los efectos de aprendizaje y corrección de errores, necesarios en toda organización en el nuevo sistema de adaptación constante al entorno de la organización.

Ante los planteamientos previos, para el establecimiento del Estado Relacional con una estructura en red, un elemento fundamental es el proceso de descentralización.

En esta línea de pensamiento, en los modelos de planificación y de gobierno que han interpretado los procesos sociales, políticos y culturales como macro - realidades homogéneas, con visiones y

gestiones centralistas y verticales, han aparecido nuevas relaciones de poder mediante sistemas de gestión descentralizados que permitan profundizar e identificar las relaciones horizontales con la sociedad civil y el sector empresarial, en la búsqueda de una mayor calidad y equidad en la formación, administración y distribución de los recursos de la sociedad, con el propósito de mejorar la calidad de vida tanto individual como colectiva (Delgado y Pelekais, 1999).

Como resultado, aparece un nuevo paradigma para el Estado, se marca un cambio de una sociedad gobernada por "representantes" a una en la cual la participación directa de los ciudadanos toma una mayor importancia (Dowbor, 1994), de representación se pasa a participación, de política a administración y de experticia burocrática al acceso del ciudadano (Berner, 2003).

Para fortalecer este nuevo paradigma, una auténtica descentralización política tiene que ser un proceso de distribución y transferencia de poder, en el cual los espacios de decisión de los problemas se trasladen lo más cerca posible al lugar donde éstos se generan, contando con los actores directamente involucrados. De esta forma, el proceso descentralizador se concibe como un instrumento que privilegia la participación para la incorporación de esos actores (Medina, 2002; Revello, 1999) y la reinención del gobierno local (Nunes, 2007; Carley, 2006; Coaffee y Johnston, 2005; Chandler, 2000).

Ante todo lo antes expuesto, es conveniente aclarar que para poder hablar de un proceso descentralizador se supone la centralización como premisa o como antecedente, el punto de la descentralización del Estado supone la previa existencia del Estado centralizador (Artilles, 1997).

Según este patrón, históricamente el desarrollo de los países Latinoamericanos, e incluso algunos desarrollados, estuvo acompañado de una tendencia centralizadora en el ámbito político, económico y administrativo. En este desarrollo, factores como el creciente endeudamiento externo y la cada vez mayor complejidad de la administración estatal, llevaron al centralismo a una crisis de eficiencia, que sumada a los círculos decisorios excluyentes terminó por convertirse en una crisis aguda de gobernabilidad (Finot, 2001, en Restrepo, 2004).

En consecuencia, el centralismo, como forma de la sociedad, entró en una crisis de legitimidad y se puso en evidencia la necesidad de cambiar las normas de interrelaciones, particularmente en lo que se refiere a las relaciones entre Estado y sociedad (Finot, 1998).

Ante esta necesidad de cambio, la descentralización emerge como la forma de organización más adecuada para implementar un nuevo paradigma que se basa en la complementariedad entre los sectores privado, social y público (Finot, 2001), el paradigma del Estado Red o Estado Relacional, antes descritos, con un Gobierno más receptivo e integrado (McAdam, et al, 2005; Melkers y Willoughby, 2005) con una participación ciudadana activa (Chandra y Cooper, 2005; Devas y Grant, 2003).

Sin embargo, como consecuencia de esa complementariedad los gobiernos locales son susceptibles a caer en manos de elites o robustecer el poder de grupos dirigentes, consecuencia que consolidaría una estructura central en manos de unos pocos a pesar de la descentralización (Cermelo, 1996), desde este punto de vista la solución de la descentralización genera un problema.

Otro problema que también puede tener su origen en la descentralización es el reducido acceso de los gobiernos locales a los recursos técnicos, humanos y financieros necesarios para producir una gama heterogénea de servicios públicos que sean razonablemente eficientes como receptivos a la demanda local (Faguet, 2003).

También como inconveniente de la descentralización está el localismo, lo que ocasiona que se pierda de vista la relación entre el centro y la periferia y se antepone lo local a lo nacional, como consecuencia, se atomiza el ámbito de la política y se sustituye el poder central por el dominio local (Carrión, 1996). Este mismo fenómeno de localismo puede afectar negativamente la relación entre lo local y lo global (Mohan y Stokke, 2000)

Ante estos posibles problemas es conveniente exponer las ventajas de la descentralización para fortalecer este proceso.

VENTAJAS DE LA DESCENTRALIZACIÓN.

La descentralización puede conducir al desarrollo de varios aspectos: las relaciones público – privadas, los resultados económico y sociales (como reducir la pobreza y mejorar la seguridad social), la eliminación de la duplicación de servicios, el incremento de la infraestructura física y el logro de la estabilidad fiscal (estabilidad macroeconómica), así como el aumento de la capacidad institucional y el fortalecimiento de la participación ciudadana.

Por otra parte, La descentralización parece particularmente apropiada para facilitar la competitividad, siendo sólo por medio de ésta posible la adecuación del aparato estatal a las tendencias descentralizadoras y

desconcentradoras propias de una nueva forma de producir, logrando que el Estado desempeñe eficientemente las nuevas funciones y consiga, además de una mayor eficiencia fiscal: mejor provisión de los servicios públicos, descongestión de la administración pública y mayor participación ciudadana en los procesos de asignación y control de gasto.

En cuanto a los objetivos sociales, con la descentralización los nuevos sistemas de redistribución deberían generar una mejor distribución social, facilitando la operación de políticas para enfrentar la pobreza.

En el caso específico de la descentralización política, contribuye sustancialmente al logro de dos objetivos esenciales para la gobernabilidad democrática: la participación ciudadana en la gestión pública y la reducción de la corrupción (Finot, 2001)

En consecuencia, grados razonables de descentralización son principios de gestión pública que hoy son aceptados como convenientes, servicios en manos de organizaciones más cercanas a la gente – un establecimiento, una comunidad organizada, un gobierno local – y que los responsables de esos servicios deben tener libertad para decidir cómo proveerlos de la manera más simple, efectiva y eficiente posible (Barrios, 2003).

Osborne y Gaebler (1994, ver Zambrano, 2001), en el libro “La reinención del gobierno”, señalan cuatro ventajas que tiene la institución pública descentralizada:

1.- Instituciones públicas más flexibles, las cuales pueden responder con mayor velocidad a los cambios del entorno y a las demandas de los usuarios o ciudadanos.

2.- Instituciones públicas más eficaces y eficientes, la descentralización permite conocer más directamente los problemas, sus causas, facilita la participación de los vecinos en el diseño, ejecución y mantenimiento en el tiempo de las soluciones a los problemas.

3.- Instituciones públicas más innovadoras, el contacto directo con el cliente o usuario genera ideas. El gobierno municipal o estatal tiene la oportunidad de que los gerentes, empleados y obreros tengan una relación directa con la comunidad de esa localidad; facilitando, en esa interacción, la producción de ideas y soluciones a los problemas.

4.- Instituciones públicas con mayor nivel moral, compromiso y productividad; los funcionarios de instituciones descentralizadas asumen su gestión con mayor sentido de pertenencia, responsabilidad y mejores resultados, ya que la moral, el nivel de responsabilidad y eficiencia y productividad, en este personal, se incrementa.

Zambrano (2001) aporta otras tres ventajas:

5.- Instituciones públicas con mayor nivel de responsabilidad, la descentralización facilita la petición y rendición de cuentas, elevando el nivel de responsabilidad del gobierno más cercano.

6.- Instituciones públicas con un real control de la gestión; la eficacia, eficiencia y efectividad del gobierno se mide en el control de la gestión,

y para que se muestre el nivel y calidad de los resultados de la gestión se requiere estar cerca del destinatario de los productos de la gestión.

7.- Instituciones públicas con menor costo político; si la descentralización genera mayor flexibilidad, eficacia y eficiencia, mayor innovación, mayor compromiso, mayor responsabilidad y mejor control de gestión, todo lo anterior conducirá a un menor costo político para las instituciones gubernamentales.

También como ventaja de la descentralización, De la Cruz (1995) menciona que las presiones de las comunidades y la cercanía de los servicios son incentivos y condiciones necesarias para que los gerentes locales actúen de buena fe y con acierto y, además, aumenta las posibilidades de que la población obtenga mejores servicios.

Smoke (2003, ver Ishii, et al ,2007) resume los beneficios de la descentralización en cuatro puntos:

- Mayor eficiencia: los gobiernos locales pueden proveer servicios más relevantes para las necesidades de su jurisdicción.
- Más gobernabilidad: la interacción entre la gente y los gobernantes elegidos pueden hacer consistentes las decisiones políticas con las necesidades locales, dándole a la gente sentido de solidaridad, control y autoridad.
- Equidad: los gobiernos locales pueden distribuir los recursos más equitativamente.

- Desarrollo y reducción de la pobreza: el desarrollo de la economía local y la reducción de la pobreza por medio de la coordinación de actores locales clave.

Desde el punto de vista de este trabajo, la ventaja más significativa de la descentralización es la posibilidad de integración entre los grupos de interés local, las organizaciones privadas y las instituciones públicas, la mayor participación de los dos primeros actores en la toma de decisiones, en la generación, ejecución y revisión de políticas públicas (Real, 2006; Real, 2002), lo que potencia la generación de capital social, y más específicamente, el capital social comunitario y su empowerment.

Para conseguir lo antes mencionado, la descentralización tiene que desarrollarse en todos sus tipos, los cuales se describirán en la próxima sección.

TIPOS DE DESCENTRALIZACIÓN.

La descentralización según Rondinelli (1989, en Finot, 2001, p. 34) sería “la transferencia de responsabilidades de planificación, gerencia y recaudación y asignación de recursos, desde el gobierno central y sus agencias a unidades territoriales”, distinguiendo cuatro formas principales o grados de descentralización:

Desconcentración, redistribución del poder de decisión y de responsabilidades financieras y de administración entre varios niveles de gobierno central, hacia oficinas no localizadas en la capital.

Delegación, transferencia de poder de decisión y administración sobre funciones públicas a organizaciones semi – autónomas, no totalmente controladas por el gobierno central pero responsables ante éste.

Devolución, transferencia de autoridad, financiamiento y administración hacia gobiernos locales. Particularmente, hacia municipios que eligen sus alcaldes y concejos, cobran sus impuestos y tienen independencia para tomar decisiones de inversión.

Privatización: política dirigida a que los servicios sean provistos por empresas, grupos comunitarios, cooperativas, asociaciones voluntarias privadas, individuos, pequeñas empresas informales y otras organizaciones no gubernamentales.

Von Haldenwang (1990, en Finot, 2001) clasifica los anteriores grados de descentralización como: la devolución sería descentralización política; la desconcentración y delegación serían situaciones de descentralización administrativa, y la privatización sería descentralización económica.

Según esta clasificación, hay tres tipos de descentralización (Finot, 1999; Romero, 2000):

- a) Descentralización administrativa, tiene como objetivo aumentar la eficiencia en la distribución y asignación de recursos (traslado de competencias hacia niveles territoriales inferiores y transferencia de funciones). Transferencia, a procesos administrativos subnacionales, de competencias operativas para ejecutar decisiones sobre provisión y producción de bienes públicos adoptadas a niveles

superiores. La operación de tales procesos puede estar a cargo de autoridades electas o de funcionarios designados.

b) Descentralización política, plantea democratizar la participación política a través de instancias más extendidas en niveles regionales y locales, para distribuir territorialmente el poder. Transferencia de decisiones sobre asignación para la provisión y la producción de bienes públicos, a procesos democráticos subnacionales. Para que exista descentralización política no basta que se haya transferido competencias administrativas a gobiernos electos sino que dichas competencias sean ejercidas autónomamente.

c) Descentralización económica, se orienta a la limitación de funciones estatales para producir o aumentar la eficiencia económica: privatización y desregulación de actividades y medios de producción para liberalizar las fuerzas del mercado. Transferencia de decisiones sobre asignación de factores para la producción de bienes públicos a mecanismos de mercado.

Con la existencia de estos tres tipos de descentralización, los empleados públicos del gobierno local, los actores políticos, las organizaciones privadas locales o que actúan en la localidad y los grupos de interés restantes de la sociedad civil, operan con mayor autonomía y libertad. En este sentido, una verdadera municipalización dentro del proceso de descentralización se hace muy necesaria.

LA DESCENTRALIZACIÓN EN VENEZUELA.

En Venezuela, el proceso de descentralización comienza en los años ochenta del pasado siglo, con la creación de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE) en 1984, con el objetivo de

reestructurar las relaciones entre el estado y la sociedad venezolana (Febres y Hernández, 1995). Una de las primeras reformas establecidas por esta comisión es la elección directa de gobernadores y de alcaldes, lo que inicia el proceso de descentralización político administrativo (Komblith, 2003).

Antes de esa fecha se había mantenido un Estado centralista por varias causas: una primera, histórica, el centralismo se optó como única vía posible para imponer una organización nacional que frenara los intereses parciales de los líderes locales (caudillos); la segunda, la presencia dominante de partidos políticos en los entes del Estado, con una gran vinculación de las instituciones partidistas con este actor, interesados en una toma de decisiones centralizada; y, la debilidad de la sociedad venezolana en cuanto a la participación en las decisiones políticas, equilibrada por la presencia creciente del Estado y de pocos grupos de presión relacionados directa o indirectamente con los caudillos y con los partidos (De la Cruz, 1992).

Este modelo centralista de gestión pública había generado ineficiencia y falta de respuestas adecuadas y oportunas a los problemas de las comunidades. El modelo adoptado se reflejaba en la centralización y el manejo también centralizado de los ingresos provenientes de los recursos petroleros que ocasionó una baja capacidad operativa de los entes locales (Guerra y Ponte, 2001). En palabras de Sánchez (2004), se tenía: "un Estado fundamentado en un presidencialismo sin límites, en un estatismo exagerado, en un partidismo agudo y en un centralismo asfixiante" (p. 69).

Ante esta situación, era necesario formas de poder público más descentralizadas, flexibles y orientadas desde niveles más cercanos al gobierno local para fortalecer a los actores políticos allí donde el gobierno central no llega o lo hace con debilidad (Mora, 2002). "Ello

implica desparramar el poder en todo el territorio, hasta la última de las comunidades, para que el ciudadano y sus sociedades intermedias puedan realmente participar" (Brewer-Carías, p. 126, 2004).

Como parte del proceso de descentralización, el segundo gobierno de Carlos Andrés Pérez (1988 – 1992) y el corto mandato de Ramón J. Velásquez (1992) favorecieron a éste. Principalmente, bajo la presidencia de Velásquez, a principio de los años noventa, la descentralización fue formalizada en una cadena de decisiones normativas cuyo conjunto representa el marco institucional de la descentralización. Una de estas decisiones fue la creación del Fondo Intergubernamental para la Descentralización, con la cual se conseguía que los entes descentralizados intervinieran en la asignación y administración de los recursos, fomentando la descentralización económica (Velásquez, 1998).

Siguiendo con esta evolución, en 1995, durante la segunda presidencia de Rafael Caldera, el IX Plan de la Nación, elaborado por el Ministerio de Planificación (CORDIPLAN), de la República de Venezuela, asume el proceso de descentralización para fortalecer la autonomía municipal y favorecer la participación política de los ciudadanos en la elaboración y gestión de planes. Este plan delimita claramente las funciones de los distintos niveles territoriales de gobierno (nacional, estatal y municipal) (Ferrer, 2000).

Para el año siguiente, 1996, Mascareño (1997), especialista en el tema de descentralización en Venezuela, plantea cuatro postulados para la agenda de los alcaldes que sirven como referencia para revisar la situación del proceso en cuestión, en Venezuela, para ese año:

- a) Hay cada vez más consenso sobre el hecho de que no tendrá vigencia un proceso de descentralización acabado sin la participación del gobierno local.
- b) Cada vez es más evidente que los clientes de una alcaldía son los ciudadanos y las organizaciones sociales que hacen vida en su jurisdicción.
- c) Por distintas razones (bajo nivel financiero, ineficacia, excesiva partidización y débil formación del servidor público), el aparato organizativo de las alcaldías no se encuentra a la altura de las exigencias del entorno.
- d) Aun con las limitaciones del postulado anterior, no se puede negar el avance en las capacidades de gestión de algunas alcaldías (en lo financiero, en lo programático y en lo filosófico) que ha permitido que éstas hayan entrado en la escena nacional en los últimos años.

De la Cruz (1997), por su parte, contribuye con la descripción de la situación de la descentralización en Venezuela, para el mismo año de los postulados de Mascareño, y analiza cuatro aspectos del ambiente en el cual se desenvuelve la gerencia municipal:

1. El aspecto político. No solamente se tienen alcaldes y gobernadores electos directamente, también se ha avanzado en la elección uninominal de los cuerpos legislativos a nivel local y estatal. Este avance es muy importante porque los concejales y los diputados a las Asambleas Legislativas, siendo electos directamente, se sienten más responsables ante sus comunidades.

2. Las relaciones inter-gubernamentales. Los gobernadores y alcaldes están condenados a estar en permanente tensión y rivalidad cuando tienen todas las posibilidades de cooperar y competir simultáneamente.
3. La función pública. En las organizaciones públicas no tienen pensamiento estratégico, no hay meritocracia, falta distribución de responsabilidades hacia los gerentes medios y de base y los funcionarios públicos son inamovibles.
4. Los aspectos financieros y fiscales. Las transferencias del gobierno central a los estados y municipios es insuficiente, suman 30 % del gasto público cuando los estados y municipios son responsables del 40% de ese gasto.

Resumiendo lo planteado por los dos autores, el proceso de descentralización en Venezuela, desde el punto de vista político, sigue evolucionando para el año 1996, algunas alcaldías ya demostraron la posibilidad de asumir el rol correspondiente ante el desarrollo nacional, sin embargo, las limitaciones desde el punto de vista financiero, institucional, administrativo e inter-gubernamental (problemas de coordinación), para poder satisfacer las demandas del entorno local, siguen afectando la atención del ciudadano y los GI (Contreras, 2006; Reverón y Vargas, 2004). Unido a lo anterior, está presente la afirmación de (Cartay, p. 82, 2007): "tradicionalmente, los gobiernos locales venezolanos no han sido considerados como agentes responsables y promotores del desarrollo local".

En el marco de la realidad antes expuesta, el número de municipios crece y pasa de 202 registrados en 1.989 a 335 en 1.999, en diez años se da una subdivisión político – administrativa del territorio nacional por el proceso de descentralización (Lameda, et all, 2002).

Desde 1999 hasta la fecha el gobierno de Venezuela inicia una serie de reformas para consolidar la "revolución bolivariana", dentro de las bases y en lo concerniente a los municipios, se establecen las características del Nuevo Municipio Bolivariano (Ovalles, et all, 2005):

1. Favorece la descentralización y desconcentración del poder nacional.
2. Fomenta el desarrollo de la autonomía política local.
3. Propicia el desarrollo endógeno, sustentable y ecológico de su contexto geográfico.
4. Contribuye desde lo local en la formulación y ejecución de las Misiones y demás políticas públicas nacionales.
5. Promueve la participación protagónica de las comunidades organizadas.
6. Posibilita un control real de la gestión pública por parte de los ciudadanos organizados.
7. Reconoce y apoya la diversidad y novedad que caracteriza las formas de organización y participación de la sociedad en Venezuela.
8. Educa para la participación protagónica y la transformación de la sociedad.
9. Apunta hacia una transparencia y racionalidad en la formulación y ejecución de sus planes y presupuestos.

10. Responde política y prácticamente a la diversidad étnica, geográfica y cultural de su realidad local.
11. Tiene una visión global de la transformación de la sociedad.
12. Propicia la construcción de alianzas para el cambio social.
13. Incorpora las Tecnologías de la Información como un elemento fundamental de su gestión.
14. Se inclina hacia una universalización de los derechos sociales y favorece de forma prioritaria el desarrollo humano de todos.

Durante estos años (1999 a la fecha), aunque se cuenta con un buen soporte jurídico, que se analiza en otra sección, el gobierno central no ha facilitado el funcionamiento de los entes descentralizados por razones principalmente políticas, las grandes estructura de poder están opuestas al cambio, el gobierno central sigue siendo omnipresente, impidiendo el desarrollo local (Mora, 2002); “el fortalecimiento del Ejecutivo Central del Gobierno puede interpretarse como una re-centralización del poder del Estado y como una continuación y una profundización de la tradición centralista” (Lalander, 2002). Además, la descentralización no se establece como lo recomienda Stambouli (2004, p.123), “un espacio de construcción de una comunidad cooperativa entre mandatarios de diferentes niveles y pertenencias partidistas”.

Como consecuencia de esa postura se han deteriorado las formas clásica de democracia representativa y una falta de fe en dicho sistema, lo que impulsa hacia la construcción de una democracia

participativa y el diseño de mecanismos desde abajo que respondan a las características, necesidades y particularidades de cada comunidad. Estos mecanismos no pueden venir impuestos por modelos normativos (leyes) y desde el alto nivel de gobierno (misiones), tiene que surgir de las propias comunidades (Cartay, 2007)

Para complementar esos mecanismos, también tienen que aparecer nuevos actores sociales, a nivel local, que discutan, debatan y tomen decisiones sobre políticas públicas, que hagan emerger nuevas posibilidades y espacios para el planteamiento de demandas y propuestas sociales y nuevas formas de gestión y gobierno; en otras palabras, tiene que haber municipalización..

LA MUNICIPALIZACIÓN.

Como se viene planteando, un gobierno municipal puede alcanzar la representatividad y legitimación social necesarias para ejercer su autoridad sobre una jurisdicción geográficamente delimitada y con competencias y atribuciones que le permitan construir la base de lo que se denomina un gobierno local.

Para conseguir este objetivo, cada gobierno local está llamado a ser el principal agente promotor, coordinador y administrador del desarrollo municipal, en otras palabras, el principal objetivo del ente gobierno local debe ser: lograr la sustentabilidad del desarrollo de sus comunidades (urbanas y rurales) por medio de la gestión municipal.

A esta gestión se le hace imperativo, ante una globalización más exigente, reforzar la diversidad local (Centelles y Navarro, 2003), no puede bastarle a los gobiernos municipales representar a la comunidad

de su localidad y prestar servicios básicos y comunales a la ciudadanía, la comunidad local tiene que buscar activamente fuentes de empleo y generación de riqueza, la lógica del desarrollo económico local, ante una economía globalizada, se concreta en la generación de empleo basado en los potenciales endógenos locales, dentro de un desarrollo local sustentable, el cual se analiza en una próxima sección.

Por lo antes dicho, se ha ido creando consenso para recomendar una estrategia de descentralización que de prioridad a los municipios como entidades territoriales que pueden compartir y participar en todo este proceso de transferencias de competencias, recursos y poderes. Lo anterior permitiría generar alternativas locales para el desarrollo, articulando la relación del municipio con el gobierno central y con las autoridades regionales (Yunén, 1997).

En este sentido, se pueden plantear algunos retos (Azcueta, 2003, p. 10):

- a) “Hacer de las municipalidades un ejemplo permanente de democracia y eficacia, fortaleciendo, en los hechos, su demostrada capacidad de concertación.
- b) Mejorar la gestión municipal, avanzando hacia una carrera en la administración pública.
- c) Definir y defender el campo de acción tanto de los gobiernos locales como de las diferentes instancias y organismos del Estado.
- d) Elaborar los diferentes planes de desarrollo integral a nivel municipal, incorporándolos a los planes de desarrollo regional y nacional.

- e) Incorporar, con mayor voluntad política, el aspecto económico – productivo a la gestión municipal.
- f) Avanzar en la legislación municipal, perfeccionándola para que los gobiernos locales cumplan con sus actuales y nuevas funciones.”

Adicionalmente, la integración de instituciones públicas, actores privados y GI de toda índole a nivel municipal (Heywood y Smith, 2006) y un proceso interactivo en la toma de decisiones entre todos estos representantes de la vida en el municipio (Edelenbos, 2005), llevan a un enriquecimiento de las posibilidades de desarrollo del mismo y a una pluralidad de ideas para una mejor utilización de los recursos y la superación de las fallas mencionadas.

Para esta integración y proceso interactivo es necesaria la participación de todos (Mark, 2006), tema al cual se dedicará las siguientes secciones.

DEFINICIÓN DE PARTICIPACIÓN.

La participación puede ir desde el establecimiento de canales para la comunicación y el diálogo hasta la incorporación de los ciudadanos y los GI en la toma de decisiones, elaboración de proyectos y actividades a realizar en la localidad, incluyendo la generación de cambios en la organización de los entes gubernamentales locales.

En este sentido, la participación ciudadana es el proceso mediante el cual los ciudadanos “se integran en forma individual o colectiva a la toma de decisiones, la fiscalización, control, y ejecución de las acciones tanto de los entes públicos como privados, que afectan los aspectos políticos, económicos, sociales y ambientales; a cualquier nivel

gubernamental, permitiéndole su desarrollo y el de su comunidad” (Reinoso y Bastardo, 2008, p. 44).

Por su parte, Alberich (2004) afirma categóricamente “Participar es eso: ‘tomar parte en algo en que hay diferentes partes’, ‘ser participe de’.” y resume la definición de participación ciudadana como “el conjunto de actividades, procesos y técnicas por los que la población interviene en los asuntos públicos que la afectan” (p. 24).

Ibáñez (2007) acerca más el marco de referencia de la participación al ámbito en el cual se hace énfasis en esta investigación cuando precisa: “puede considerarse participación todo acto que se realice en virtud de la pertenencia a la comunidad local, y, en suma, todo contacto entre el vecino y el gobierno local, como la mera petición de información.” (p. 36)

También en el sentido de los conceptos antes mencionados, María Virginia Cajiao (2003, ver Posada, 2004, p. 38) define la participación como un “proceso a través del cual las partes interesadas orientan y controlan, en forma compartida, las iniciativas de desarrollo y las decisiones y recursos que afectan éstas”, adicionalmente esta especialista incluye tres elementos clave para su entendimiento:

- Proceso, mediante el cual un conjunto de actividades permiten expresar intereses que llevan a la consecución de objetivos individuales o colectivos.
- Partes interesadas, para la toma de decisiones es necesaria la presencia de todos los interesados, ya sea porque los afecta directamente, porque se relaciona indirectamente con sus actividades, o porque tienen algún interés en el tema, lo importante siempre es unir esfuerzos entre los involucrados.

- Control compartido de la toma de decisiones, participar va más allá de la simple transmisión de información, para que la participación sea real y valedera se comparten, entre los interesados, las responsabilidades en la toma de decisiones y en la ejecución de esas decisiones.

En el concepto de participación pueden abordarse múltiples dimensiones, según Revello (1999):

- La participación como expresión de demandas sociales: concebida como la recepción de las demandas de la comunidad por parte de las autoridades. Esta dimensión es útil para el ejercicio eficiente y eficaz de las políticas públicas como consecuencia de la incorporación de las necesidades expresadas directamente por los afectados.
- La participación como estrategia de cooperación: consiste en considerar la responsabilidad de todos los vecinos en cuanto al destino de la comunidad y necesidad de participar en la mejora de los servicios existentes. Para este fin, el Estado crea canales reales y concretos y formas de organización de la sociedad local para que influya en la extensión, calidad y eficiencia de los servicios públicos.
- La participación como proceso de articulaciones institucionales y sociales: una gestión compartida en diferentes grupos de interés que finalmente dan origen a nuevas demandas relativas a temas como empleo, seguridad ciudadana, medio ambiente, que llevan a que su tratamiento requiera de nuevas vinculaciones entre el Gobierno y otras entidades sociales, públicas y / o privadas. Estas vinculaciones fortalecen la

integración de los actores de la Sociedad Civil, la Empresa y el Estado.

- La participación como una dimensión de control: comprende formas de acceso de la ciudadanía a la información y decisión sobre la orientación de los recursos públicos locales. Esto tiene incidencia directa en la formulación de los presupuestos, la asignación de las partidas y el establecimiento de prioridades en el gasto público. También se relaciona con la eficacia de la gestión pública, con el seguimiento social efectivo y cotidiano por parte de la ciudadanía, que luego de expresar sus demandas y adquiridos los compromisos, se encuentra en condiciones de detectar el grado de satisfacción de sus necesidades y del nivel de ajuste y cumplimiento de los objetivos comunes.
- La participación como estrategia de concertación para el desarrollo: la participación social en búsqueda de un desarrollo más equilibrado e igualitario que implique directamente una mejor calidad de vida de toda la población.

IMPORTANCIA DE LA PARTICIPACIÓN

Por sus múltiples dimensiones, resumidas en los párrafos previos, la participación ciudadana no sólo es un valor en sí mismo, sino también contribuye a la consolidación democrática al controlar y limitar el poder del Estado; estimula el compromiso de los miembros de la comunidad en el procesamiento y solución de las demandas sociales; desarrolla una cultura democrática de tolerancia; y por último, crea nuevos canales (rendición de cuentas, por ejemplo) de los tradicionalmente empleados por los grupos de interés para articular intereses y enriquecer

los flujos de información; incrementa la eficiencia de la política económica y el impacto social de los proyectos de desarrollo; promueve la equidad y la solidaridad mediante ayudas para superar la exclusión (Gobierno de Chile, 2001).

En consecuencia, "gobierno y sociedad establecen un flujo permanente que se retroalimenta para dialogar y negociar sobre cuestiones que interesan a la población" (Cermelo, 1996, p. 25). Lo anterior es reforzado por el crecimiento, diversificación y fortalecimiento de los GI, que implica un incremento de los niveles de la participación, sin limitarse a una dimensión simbólica sino también dirigida a la solución efectiva de los problemas.

Este cambio en la participación que da paso a la búsqueda de soluciones efectivas de los problemas responde a un nuevo paradigma político de la participación en el cual se incrementa los niveles de responsabilidad de las instituciones gubernamentales ante los ciudadanos, la receptividad y sensibilidad de éstas ante las recomendaciones, demandas e intereses de la ciudadanía y la apertura a la participación colectiva (Oñate, 2005).

En el marco de este nuevo paradigma, el logro de la gobernanza, entendida como el "Arte o forma de gobernar que se propone como objetivo el logro de un desarrollo económico, social e institucional duradero, promoviendo un sano equilibrio entre el Estado, la sociedad civil y el mercado." (Mueller, 2006, p. 156), requiere de redes de trabajo para lograr que ciudadanos y grupos de interés participen y se integren a la gestión del gobierno (Heikkila y Roussin, 2007; Glaser, et all, 2006; Blomgren, et all, 2005). Esta participación e integración tiene múltiples beneficios para esa gestión:

- Promueve los cambios que el gobierno desea incorporar en la comunidad pues incluye a todos los afectados, lo cual permite una visión holística, con las diferentes perspectivas de los beneficios o contratiempos que puedan representar (Grubbs, 2002).
- Mejora la rendición de cuentas (accountability), se incrementan las relaciones entre los GI y las instituciones gubernamentales para la presentación de información, decisiones y logros por parte del gobierno (Oriol, 2004; Fox, 2000)
- Enriquece el proceso de elaboración del presupuesto público dado que involucra al ciudadano y a los GI en la toma de decisiones para la distribución de los recursos, en la valoración del esfuerzo que significa y en la necesidad de cooperación para cubrir las distintas demandas. Además, el ciudadano y los GI aportan comentarios, contribuciones, solicitudes y críticas en este proceso (Peláez, 2006; Franklin y Ebdon, 2004; Beckett y Simrell, 2002; Callahan, 2002).
- Favorece a la resolución de los conflictos de intereses, con la participación se facilita el diálogo y el debate, que abre la posibilidad de generar un mayor conocimiento de las situaciones, para propiciar las negociaciones, las partes pueden exponer sus posiciones y llegar a acuerdos (Forester, 2006; Sanderson y Kindon, 2004).
- Colabora con la evaluación de políticas públicas, la democratización de los GI logra un modelo pluralista, con diversas representaciones de la sociedad, en el momento de evaluar la generación, la ejecución y los resultados de las políticas públicas (Muller, 2006; Teicher, et all, 2006; Taylor, 2005).

- Contribuye en la elaboración y revisión de los planes de los gobiernos locales, con una visión de inclusión de todas las partes, permitiendo la diversidad; conllevando un aprendizaje y la construcción de confianza, así como el consenso, la integración y el empoderamiento de los actores (Sirianni, 2007; Brody, et all, 2003).
- Genera un clima propicio para la realización de consultas por parte de los gobiernos para establecer el nivel de satisfacción de los ciudadanos y GI y/o los requerimientos de estos actores hacia su gestión (Van Ryzin, et all, 2008; Castillo, 2006; Obradovic y Alonso, 2006).
- Propicia la incorporación de distintos grupos de interés representativos de los actores de la sociedad (estado, iglesia, empresa y sociedad civil) con valores como la responsabilidad, la solidaridad, la confianza, la transparencia, la legitimidad, la legalidad, la inclusión y la imparcialidad, así como actitudes para la deliberación, la colaboración, la rendición de cuentas, el manejo de conflictos de intereses y el "empowerment" (Yang y Callahan, 2007; Leach, 2006; Newman, et all, 2004; El Ansari y Phillips, 2001).
- Complementa la prestación de servicios públicos con la incorporación de los GI como participantes directos de las actividades correspondientes a esos servicios en áreas como salud y educación (Bracho y Núñez, 2005)
- Representa una posibilidad de apoyo para la gerencia de riesgos, tanto para prevenirlos como para contribuir en momentos de emergencia (Baezconde - Garbanati, et all, 2006).

- Aporta información y aprendizaje a la gerencia de recursos humanos y a las decisiones medioambientales (Bortoleto y Hanaki, 2007; Chase, et all, 2004).

Todos estos beneficios de la participación retroalimentan la integración y crean capital social, así como agregan valor a la gobernanza dentro de un municipio.

Ahora bien, hay distintos tipos de participación en los cuales estos beneficios se dan con una mayor o menor intensidad o se hace necesaria una caracterización determinada, por lo cual se dedicará la sección siguiente al estudio de los tipos de participación.

TIPOS DE PARTICIPACIÓN.

Tres tipología de la participación son aportadas por Cunill (1991), quien las establece según tres factores: los niveles o ámbitos en los que actúa, el carácter de la intervención en las actividades y/u órganos públicos, y el carácter de los sujetos sociales que intervienen.

Según el primer factor, para la autora hay:

- La macro – participación, relacionada con procesos que determinan el orden público (político, social y económico) en la dimensión nacional.
- La participación de nivel intermedio, vinculada con las políticas públicas de alcance sectorial o regional.

- La participación de base o micro- participación, referida a materias más cercanas a los ciudadanos y grupos pequeños, a nivel municipal o local. A este nivel se ubica la participación de mayor interés para esta tesis, incluyendo la participación comunitaria.

Enfatizando en la intervención de la participación en la gestión pública, Cunill (1991) establece:

- La participación consultiva y /o asesora, con la cual se expresa opinión o manifestación de conocimiento de ciertas acciones públicas, pero no es obligante, para los órganos que llevan adelante esas acciones, considerar esta participación. Puede operar en la etapa de planificación (diagnóstico y formulación de opciones), en la definición de políticas públicas o en la implementación de estas últimas. Este tipo de participación se ubica en la dimensión de participación e información de la integración de la organización con los GI, con una perspectiva solamente instrumental.
- La participación resolutive o la participación fiscalizadora, la resolutive supone compartir el poder de decisión sobre opciones relativas a la conducción de organizaciones o a la formulación de políticas, y la fiscalizadora atañe a la corrección o reorientación de acciones públicas. Las dos tienen carácter obligante para los entes públicos en cuanto a su consideración. En esta participación se observa la dimensión de adaptación de la organización a las demandas de los GI, con una perspectiva normativa.

- La participación en la ejecución, la cual forma parte directa en la realización de una actividad y/o en la prestación de un servicio. En este caso se observa un compromiso de los GI, desde una perspectiva instrumental.

Según el carácter de los sujetos que intervienen, la participación puede ser:

- Directa, ejercida sin mediaciones, sea en forma individual o colectiva.
- Indirecta, con la intervención de organizaciones que actúan en representación de intereses, es decir, GI.

El factor dos, intervención en la gestión pública, es utilizado también por Araya (2001), quien plantea dos tipos de participación según este criterio: la participación pasiva, con la cual los ciudadanos son informados sobre los problemas y los planes para resolverlos, y se les comunica la percepción que los funcionarios públicos tienen de la opinión de los ciudadanos acerca de escenarios y opciones; y la participación activa, que incluye todas aquellas acciones en las que el ciudadano tiene ingerencia en forma directa en las organización o en la actividad de administración pública.

Por su parte, Finot (2001) clasifica la participación según los tipos de actividades con los cuales se vincula: de asignación y control, administrativas y económicas; dentro del tipo de asignación y control diferencia la participación en directa e indirecta, como se especifica a continuación:

a) Participación en la asignación y control, con la cual los ciudadanos son informados y sus opiniones son recibidas por los órganos gubernamentales. Puede darse en dos maneras:

I. Directa:

Por medio de la cual los ciudadanos participan individualmente en los procesos de distribución de bienes públicos y el control de gasto. Sus principales formas son:

1. Votación: los ciudadanos expresan sus preferencias y delegan el poder de decisión y control en las personas elegidas, hay una participación delegada.
2. Consulta: puede ser obligatoria o voluntaria, vinculante o no vinculante, pero la opinión de los ciudadanos tiene que ser conocida por los órganos públicos.
3. Sugerencias: los ciudadanos pueden hacer propuestas y observaciones a las decisiones tomadas o por tomar por los entes del gobierno.
4. Mecanismos de control: manejo de la información, como un bien público, para que los ciudadanos puedan contribuir al control sobre las instituciones gubernamentales.

II. Indirecta.

Este tipo de participación puede darse a través de dos tipos de organizaciones: Organizaciones Territoriales de Estado, son las que en representación de los ciudadanos deciden el presupuesto anual y fiscalizan el gasto, y Organizaciones Sociales (GI), que propician la expresión de intereses colectivos y cooperativos, y la difusión de información y conocimiento, factores que permiten articular un proceso de aprendizaje para las futuras decisiones.

b) Participación administrativa:

Los ciudadanos toman parte en la administración de establecimientos gubernamentales que prestan servicios de educación y salud.

c) Participación económica:

Los ciudadanos tienen ingerencia en la selección de establecimientos prestadores de servicios o productores de bienes provistos públicamente.

Como cuarta tipología de la participación, el Banco Interamericano de Desarrollo (2004) concentra la participación de los ciudadanos en tres tipos básicos:

- Información, vista como la puerta de entrada a la participación, estimula a que los ciudadanos, individual y organizadamente, puedan expresar sus comentarios, críticas y recomendaciones, con influencia en el proceso de toma de decisiones. La disponibilidad de información permite que los distintos actores sociales, con diferentes grados de poder, compitan en forma

transparente y legítima para que las decisiones que se adopten respondan a sus intereses.

- Consulta, como búsqueda activa de opiniones, sugerencias, críticas y recomendaciones de los ciudadanos. En este sentido, es necesario informar a los actores y entidades involucradas en el proceso de consulta sobre el resultado del mismo.
- Participación en la ejecución, por medio de la vinculación de grupos de base y otras modalidades de organizaciones de la sociedad civil en la ejecución de proyectos. Estos proyectos, especialmente en el campo social, son aptos para tener componentes de ejecución directa por los beneficiarios de los mismos o por organizaciones de la sociedad civil.

Estos tipos de participación señalan la importancia de tener establecido la influencia de la acción del ciudadano y los GI. Esta influencia, ejercida en forma directa (individualmente) o indirectamente (GI), tiene significados distintos en el momento de la toma de decisiones y la ejecución de las actividades en las cuales se participa. En un primer caso, los ciudadanos y/o GI pueden ser simplemente informados y escuchados y ser entes pasivos cuando se llevan adelante las acciones correspondientes, en la cual la participación es verbal pero no vinculante. En un segundo caso, los representantes del gobierno están obligados a cambiar las decisiones tomadas según lo dispongan los ciudadanos y/o GI, así como a respetar los controles que ellos hagan para un mejor funcionamiento de las políticas públicas y las acciones gubernamentales. Y en otros casos, los ciudadanos y/o GI participan no sólo verbalmente sino de hecho, ellos colaboran directamente en las acciones que se realizan o las realizan ellos mismos, con una integración total a las actividades y a las políticas públicas establecidas.

Todos estos tipos de participación necesitan de canales que guíen y faciliten su funcionamiento, en la sección siguiente se realizarán observaciones sobre los canales de participación.

CANALES DE PARTICIPACIÓN.

Los canales de participación son medios establecidos por los cuales se puede ejercer esta actividad. Cunill (1991) las divide en procedimientos y órganos, dentro de los procedimientos figuran las encuestas públicas, las conferencias con los interesados, las audiencias públicas abiertas a cualquier interesado, dirigidos a la participación consultiva; también menciona, como participación directa de los ciudadanos, la iniciativa popular y el referéndum, por firmas en el primer caso y por votos en el segundo, para manifestar una opinión o voluntad. En cuanto a los órganos, hace referencia a la creación de instancias para lograr la participación de los ciudadanos en la ejecución de actividades, o con fines consultivos o de control y fiscalización.

Esos canales de participación, bien sean procedimientos u órganos, “incluyen el efecto de socialización por medio de reuniones regulares y el establecimiento de contactos regulares entre diferentes instituciones, grupos e intereses” (Callanan, 2005, p.917), lo cual familiariza a los ciudadanos y GI con estos procesos. Así mismo, el establecimiento de reglas claras para la participación crean disposición para su desarrollo, incentivos y desincentivos para su continuidad (Lowndes, et all, 2006).

El cuadro que a continuación se presenta (Font y Gomá, 1999, ver Font, et all, 2000) recoge diversos canales de participación, los clasifica según la base de la participación y la etapa en la cual se aplican, desde el diagnóstico de las situaciones hasta la gestión de las actividades para resolverlos; y los diferencia en algunos casos por su carácter sectorial o

territorial y, en otros, si son de tipo intensivo y extensivo. Este cuadro da una idea de la variedad de canales de participación que existen y la diversidad de su aplicación.

Figura N° 7. Tipos de participación.

	Participación de base ASOCIATIVA		Participación MIXTA	Participación de base PERSONAL	
	De carácter SECTORIAL	De carácter TERRITORIAL		De tipo INTENSIVO	De tipo EXTENSIVO
Participación en <i>Diagnóstico y Formación de la Agenda</i>	- Fóruns y Mesas Sectoriales de Entidades	- Consejos Consultivos de Entidades a escala de barrio o distrito	- Planes Estratégicos - Procesos participativos temáticos: AL-21, PEC	- Fóruns Temáticos - Círculos de Estudio - Conferencia de Consenso	- Asambleas - Audiencias - Teledemocracia local
Participación en la <i>Formulación de Políticas y en la Adopción de Decisiones</i>	- Consejos, Comisiones y Ponencias Sectoriales De Entidades	- Consejos Municipales de Barrio o Distrito con Presencia Asociativa - Planes Integrales	- Consejos Territoriales Mixtos - Jurados Ciudadanos Mixtos	- Presupuesto participativo - Jurados Ciudadanos - Paneles Ciudadanos - Encuestas Deliberativas	- Referendum - Consultas Populares - Teledemocracia local
Participación en la <i>Gestión</i>	- Gestión asociativa de servicios municipales	- Gestión asociativa de Centros Cívicos y de Barrio	- Gestión compartida de servicios: entidades y voluntariado	- Gestión por voluntariado de servicios y programas municipales	Coproducción personalizada de servicios

Fuente: Font y Gomà, 1999

Fuente: Font, et all, 2000

La diversidad de canales de participación, como se observa en el cuadro anterior, amplía las posibilidades de intercambio de los GI con el sector gubernamental y, como consecuencia, se consigue la transparencia de los órganos del sector público. En este sentido, y tal como afirma Prats (2004, p.1) “la transparencia se mide por el grado que un sistema institucional permite a los ciudadanos o a las organizaciones interesadas acceder eficazmente a información

relevante, confiable, suficiente y de calidad en el ámbito económico, social o político que resulte necesario para la defensa de sus intereses o para su participación en la definición de los intereses generales".

Por el contrario, la falta de transparencia genera corrupción y daños profundos al capital social, además, disminuye la confianza e incrementa los costos de transacción, se bloquea la capacidad cooperación tanto en lo económico como en lo político (Kliksberg, (2005).

Aunado a lo antes expuesto, Cunill (2006) concibe la transparencia como una barrera para la influencia de los intereses particulares en los propios procesos de participación ciudadana en la gestión pública. Para esta autora, la transparencia se consigue cuando la información proporcionada por los entes públicos es relevante, accesible y exigible, y existen leyes de información, canales institucionales de transparencia y políticas de información.

Esta necesaria transparencia en el intercambio entre la sociedad y el gobierno es empañada por distintos problemas que pueden presentarse por la complejidad del proceso participativo, tales como el predominio de algunos GI con mayores recursos intelectuales o financieros (Magnette, 2003); el desgaste por el intercambio entre distintos sectores de la sociedad o las limitaciones institucionales para una gestión de gobierno participativa que llevan a una participación ciudadana instrumental o a una escasa participación (Montecinos – Montecinos, 2007).

Ante la problemática antes descrita, es conveniente crear condiciones favorables a la participación, condiciones que serán analizadas en la siguiente sección.

CONDICIONES FAVORABLES PARA LA PARTICIPACIÓN.

Previamente se precisaron distintos beneficios de la participación que se traducen en un mayor intercambio de los ciudadanos y los GI con las instituciones gubernamentales, con la generación de una transparencia para estas instituciones que incrementa su credibilidad y favorece al apoyo de la sociedad civil hacia sus iniciativas. Todo lo anterior conduce a la necesidad de establecer condiciones favorables para una mejor participación.

En este orden de ideas, la primera condición, la cual ya se ha planteado en la primera parte de este capítulo, son los cambios tanto en la sociedad civil como en el Estado, por una parte, un mayor interés y disposición y, por otra, reformas en las organizaciones gubernamentales para conseguir un sistema institucionalizado de participación y consenso social (Canto, 2006).

Otra condición es la organización de la sociedad civil y la participación de todos los GI en el proceso de toma de decisiones y actividades que involucran las soluciones de sus propias necesidades, con un significativo aporte de esfuerzo y responsabilidad en las tareas para el desarrollo. Para conseguir esta condición, la gente tiene que poder participar, disponer de los recursos y de las capacidades necesarias, sentirse integrada a la comunidad y escuchada, con verdadera capacidad de influir en las decisiones públicas por medio de los procesos participativos (González, 2007).

Como apoyo a lo anterior, el Estado tiene que reconocer la existencia de los GI y su legitimidad, inclusive como interlocutores válidos en el proceso de reducción de las tensiones y conflictos sociales. Así como abrir los canales del sistema para permitir que los ciudadanos y estos

grupos intercambien sus puntos de vista, contradicciones y conflictos en los escenarios de la institucionalidad (Cunill, 1991), en pocas palabras, posibilidad de participación ciudadana permanente y eficaz.

Como condición complementaria a la antes expuesta, el Estado tiene que promover la conformación de GI y apoyar su funcionamiento, además de comprender los intereses de los grupos y las tácticas de los distintos actores sociales. En otras palabras, se requiere un compromiso de las dependencias gubernamentales, a todos los niveles, con los GI.

Este compromiso no depende exclusivamente de la existencia de normativas, por más favorecedoras de la participación que sean, tiene que disponer del consenso o poder interno en el equipo de gobierno para llevar a cabo las propuestas que los participantes hagan, el establecimiento de mecanismos de participación sólo se hacen con el debate y consenso político del equipo de gobierno y con la convicción que es el pilar fundamental del programa político a impulsar y ser transversal a todas las áreas del ente gubernamental (Martí, 2003).

Las condiciones analizadas conllevan a una participación de todos los actores de la sociedad y a una disposición de los entes gubernamentales a promoverla, fortalecerla e incorporarla a los planes de desarrollo para conseguir que éste sea integral y sostenible. A este tipo de desarrollo, que es más factible a nivel local, por razones que ya se han expuesto, se dedicará una próxima sección.

PARTICIPACIÓN EN VENEZUELA.

En Venezuela, la organización y movilización ciudadana y asociativa precedió la existencia misma de gobierno, se remonta al Siglo XIX,

cuando la Sociedad Patriótica fue ejemplo pionero para repetidas asociaciones de ciudadanos que representaron, durante ese siglo y principios del XX, los agentes comunitarios provocadores del estado político deseado, representaron movilizaciones políticas que iniciaban los cambios políticos puntualmente (Capriles, 2003a).

También existieron en el Siglo XIX las Sociedades de Amigos del País, organizaciones que tuvieron influencia decisiva en la vida económica en Venezuela y, específicamente, en las políticas gubernamentales hasta el punto de ejercer autoridad intelectual sobre el gobernante que las dictaminaba (Farías, 1991, en Capriles, 2003a).

Pero se puede hablar de participación formal y su relación con el desarrollo de Venezuela a partir de la década de los sesenta del Siglo XX, cuando Carlos Acedo Mendoza es el promotor, a través de escritos y de acciones, de la idea de participación en Venezuela, y se funda una institución que ocupa un lugar central en la definición de políticas de participación en esa década, la Fundación para el Desarrollo de la Comunidad y Fomento Municipal (FUNDACOMÚN), la cual funciona actualmente (González, 1999b).

Como expresa Suárez (2006, p. 50): “En Venezuela por muchos años, el proceso de Desarrollo de la comunidad y participación tuvo un sentido asistencial, paternalista y promocional. Es a partir de 1960 cuando empieza a considerarse como un proceso integral de cambio, de transformación, movilización para la participación comunitaria”.

En uno de los escritos de Carlos Acedo Mendoza, en 1971, este pionero planteó: “En América Latina no se ha conseguido motivar a las masas ni a las élites. La desintegración es amenazante. Y la postración económica impide todo esfuerzo por incorporar a las mayorías en la búsqueda del desarrollo integral. El desarrollo de la comunidad tiene

que convertirse en un instrumento para lograr la más efectiva participación popular en el proceso de transformación. La participación popular debe ser entendida como el incremento de la representatividad y como la intervención de todos los sectores sociales en la vida nacional, mediante la utilización de instrumentos que permitan la toma de decisiones a nivel local, regional o nacional..." (Acedo, 1971, ver González, 1999, p. 53)

Lamentablemente, en la década de los setenta, mientras que en muchos países pobres de América Latina se fomentaban programas participativos; en Venezuela, gracias a la bonanza petrolera, estos programas dejaban de ser importantes por las grandes facilidades económicas (González, 1999). A pesar de las desigualdades en la distribución de la riqueza en la sociedad, el reparto generalizado permitía mantener a todos contentos, tal como lo describe el libro "El caso Venezuela. Una ilusión de armonía" (Naim y Piñango, 1984).

Como un despertar desde el ámbito vecinal, a finales de los setenta, el crecimiento en número de Asociaciones de Vecinos, a partir de su legitimación con la promulgación de la Ley Orgánica del Régimen Municipal en 1978, aunque ya se habían creado estas asociaciones y habían actuado en varias urbanizaciones de Caracas, aparecen como "la primera expresión de desarrollo de organizaciones civiles con vínculo territorial" (Mascareño, 2002, p. 95).

Esas asociaciones están originadas en el auge de los movimientos sociales urbanos influidos por la búsqueda de reivindicaciones, autoorganización, realizar acciones colectivas y de negociación, defensa de las condiciones de vida, revisión de los obsoletos organismos político-administrativos locales y los derechos municipales de la población, así como el cuestionamiento de la adopción e

instrumentación de un estilo alienante de planificación urbana (Barrios, 1985, citado por Altez, 2007; Borja, 1975; Geigel, 1979).

En este orden de ideas, De la Cruz considera (1988, citado por Peroza, 1999, p. 49): “El surgimiento de los movimientos vecinales como reacción a la ruptura del modelo estatal, no sólo ha estimulado la participación de los ciudadanos en las luchas urbanas, sino que está desembocando en proposiciones de reformas de estado que apuntan al traslado del poder de decisión hacia la sociedad ... La búsqueda de la autonomía, la descentralización de las actividades económicas, la desconcentración del poder ... la necesidad de democratizar la democracia, son los puntos centrales alrededor de los que se entienden, discuten y se ponen paulatinamente de acuerdo los distintos movimientos”.

Las acciones de estas asociaciones de vecinos son obstaculizadas por el rol protagónico de los partidos políticos que restringían la participación de la sociedad civil en la toma de decisiones, en la problemática de la propia comunidad y en la dinámica política. Ese rol protagónico de los partidos políticos era necesario para poder garantizar tanto el consenso como la legitimidad y mantener la estabilidad del sistema político, como también establecer la democracia representativa como una de las manifestaciones principales de la forma de gobierno venezolano, como estaba determinado en la Constitución del año 1.961 (Quijada, 2004).

En este sentido, Njaim (2007, p. 37) opina que, entre los aspectos criticados a la democracia representativa en Venezuela, se reprochaba “el que los dirigentes se habían aislado de los dirigidos, los elegidos de los electores a los que rendían cuenta; que las decisiones que afectaban a toda la sociedad eran tomadas por círculos reducidos y cerrados de líderes, ignorando los criterios de los afectados; que los

partidos políticos sofocaban el desarrollo de la sociedad civil y así sucesivamente."

En esta realidad nacional, sumada la crisis económica, el incremento de los conflictos y el agotamiento del modelo rentista de la economía venezolana, así como la preocupación por la integración social y la búsqueda de reducción de costos de los programas públicos, hacen propicia la reaparición con fuerza de las políticas participativas.

Como consecuencia, en la segunda mitad de los años ochenta, la idea de participación es retomada en el discurso político, y una redefinición de la participación se encuentra en la creación de la Comisión Presidencial para la Reforma del Estado (COPRE), en Diciembre de 1984 (González 1999). Por medio de este organismo se abría un espacio para la discusión sobre la mejor manera de reformar al país, proponiendo iniciativas en materia de descentralización, reforma de los partidos políticos, Sistema Electoral y participación ciudadana, las cuales, no con la celeridad deseada (Carezis, et al, 2002), se fueron plasmando en las leyes.

Esta reforma surge de reflexionar sobre la necesidad imperiosa de cambiar el rumbo de la democracia representativa y elitista porque si bien en Venezuela se valoraba la democracia, especialmente como forma de vida en libertad, no se desarrolla la cultura participativa que comprometiera a las grandes mayorías con el sistema político adoptado, los ciudadanos se habían desinteresado de todo aquello que tenía que ver con el interés colectivo (Sánchez, 2004).

Una de las propuestas realizadas por la Copre es la posibilidad de que las organizaciones sociales ejerzan una participación consultiva en las fases de formulación y evaluación de las políticas públicas a nivel nacional, como parte del apoyo a un Estado que promueva y facilite las

iniciativas de la gente, no sólo descentralizándose sino solicitando su activa participación (González, 2003).

Ahora bien, para conseguir esos objetivos de la participación también es necesario el sentido del deber y la obligación colectiva. Son ingredientes fundamentales: el enfoque en grupo, el consenso, el trabajo de equipo y el sacrificio del individuo a favor del colectivo.

Contrario a lo anterior, para algunos autores, como es el caso de Capriles (2003b), en Venezuela prevalece un excesivo individualismo, un acendrado voluntarismo, una primacía absoluta de la persona, y están presentes el desdén por el orden y el rechazo, la rebeldía y oposición ante cualquier norma colectiva; todo lo cual crea dificultades para la participación en la toma de decisiones y la generación de políticas públicas para el desarrollo regional y nacional, así como para la vinculación del ciudadano con los entes gubernamentales, especialmente los locales, como las entidades del gobierno municipal.

En esta misma línea de análisis Barroso (2007) expresa: “el tiempo que dedica el venezolano a sus necesidades sociales es relativamente escaso. Una minoría bien intencionada y con mucha mística se dedica a trabajar por la comunidad, sacrificando sus intereses personales (p.89), son pocos los que incorporan al proceso de participación que no pueden dedicarle todo el tiempo que quisieran.

Para complementar estas ideas, Montero (2004), en una investigación psichistórica, dentro de la corriente negativa de caracterización del venezolano, establece las siguientes características: su pasividad, su incompetencia, su autoritarismo, su fatalismo pesimista, su emotividad, su violencia e instinto de destrucción y su carencia del sentido histórico; aunque también establece la generosidad, el coraje y el igualitarismo dentro de la corriente positiva de esta caracterización.

Por otra parte, para la participación tiene que existir el respeto hacia el otro, el reconocer que al dialogar con el otro implica dejar que él se comporte y exprese de acuerdo con su conciencia, mientras que en Venezuela lo que ocurre es que, a menudo, no se escucha el punto de vista del otro y no hay la apertura necesaria para el intercambio de ideas. Ante la necesidad de escogencia lo que prevalece es quien se va a beneficiar y quien se va a perjudicar, en lugar de buscar que es lo que más le conviene al país, como se puede lograr y cuales pasos se tienen que dar. No se ha llegado a entender que gobernar en democracia es proveer de libertad de acción y movimiento, es enseñar a convivir respetando las diferencias dentro del diálogo negociado, incentivando la superación personal y la responsabilidad individual.

Sumado a estas críticas al venezolano, la propuesta de una mayor participación no fue asumida por el liderazgo nacional de los partidos políticos, que se mantuvieron en el modelo de arreglo entre elites (Sánchez, 2004).

Ante estas visiones de la indisposición del venezolano para participar es necesario un mayor énfasis por parte del sector gubernamental y de los GI de la sociedad venezolana para incentivar el aporte de todos en la planificación, ejecución y control de planes para un desarrollo sostenible.

En este sentido, los cambios políticos de los últimos años en Venezuela han generado una mayor conciencia de la responsabilidad individual en el destino del país que está empezando a manifestarse en la participación ciudadana y en la reflexión política (Scotto, 2006; Ramírez, 2003) y tienen un importante punto de inflexión en el proceso constituyente de 1999, el cual genera un marco jurídico que se analiza en un próxima sección.

Sin embargo, como plantea Azuaje (2000), hay que tener cuidado con el discurso formalista de la participación, el cual fundamenta todo su optimismo en la normativa constitucional y aspira a que con solo nombrarla y sancionarla como derecho y obligación constitucional, ésta se concrete automáticamente en la realidad social y política de Venezuela.

MARCO JURÍDICO DE LA DESCENTRALIZACIÓN Y LA PARTICIPACIÓN EN VENEZUELA.

En la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV) del año 1999 y en diferentes Leyes, quedan establecidas las bases legales para el desarrollo de la descentralización y la participación en Venezuela.

En el caso de la participación, en esta carta magna, así como en distintas leyes, se establece la necesidad de la participación, como lo afirman Brewer – Carias y Chavero (2003): “con la entrada en vigencia de la Constitución 2000 es evidente que el legislador debía asumir los compromisos constitucionales referidos a la participación ciudadana” (p. 98).

En el preámbulo de la Constitución del 99 se hace referencia a la necesidad de una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de justicia, federal y descentralizado; con la actuación directa de la sociedad en los procesos fundamentales del Estado (Diniz y López, 2007).

La Constitución describe el proceso de descentralización en su Artículo 158: “La descentralización, como política nacional, debe profundizar la democracia, acercando el poder a la población y creando las mejores

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

Por otra parte y en relación con la división político – territorial y el Poder Público, la constitución determina que este poder se distribuye entre el Poder Municipal, el Poder Estatal y el Poder Nacional, y precisa que se creará un Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas que incluirá una representación de los tres niveles: nacional, estatal y local.

En cuanto al Poder Público Municipal, determina que 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, comprendiendo la autonomía municipal:

- 1.- La elección de sus autoridades (descentralización política).
- 2.- La gestión de las materias de su competencia (descentralización administrativa).
- 3.- La creación, recaudación e inversión de sus ingresos (descentralización económica).

Las actuaciones del Municipio 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. Con este fin, se crearán parroquias para atender la iniciativa vecinal o comunitaria, con el objeto de promover a la desconcentración de la administración del Municipio, la participación ciudadana y la mejor prestación de los servicios públicos.

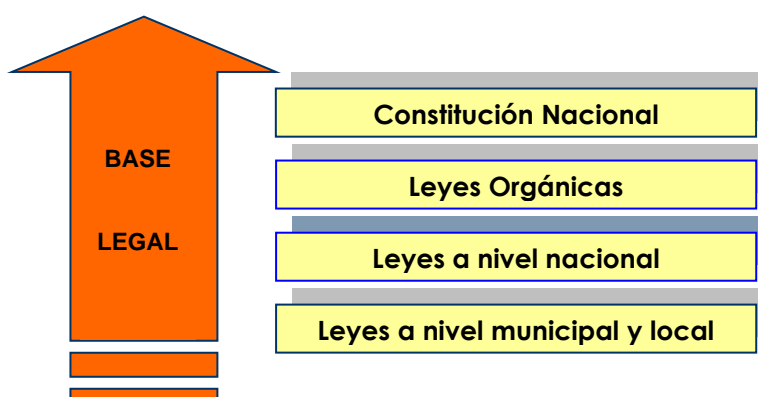
También en relación con el Poder Municipal, se establece que el gobierno y administración del Municipio corresponderá al Alcalde o Alcaldesa, quien será la primera autoridad civil; la función legislativa al Concejo Municipal, y lo referente al control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales a la Contraloría Municipal.

Varios artículos de la CRBV se vinculan con la participación y están relacionados directamente con este último tema y la municipalización (Manzanilla, 2005).

Como se observa, la CRBV del año 1.999 da un sólido apoyo tanto al proceso de descentralización como a la participación, los cuales están muy vinculados desde el punto de vista normativo de esta carta magna.

Además, para hacer efectivo lo estipulado en la Constitución, se decretan una serie de leyes, tanto orgánicas como ordinarias, a todos los niveles del gobierno tal como se resume en la Figura N° 9.

Figura N° 9. Marco jurídico vinculado con la descentralización y la participación.



Fuente: Elaboración propia.

En relación con las leyes, para desarrollar los principios constitucionales relativos a la Administración Pública (Brewer – Carias y Chavero, 2003), se dictó la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP) (2001), la cual contempla la descentralización funcional y la necesidad de promover la participación y el control sobre las políticas y resultados públicos.

Por su parte, la Ley Orgánica para la Ordenación del Territorio (LOOT) (1983), que aun sigue vigente, tiene por objeto establecer las disposiciones que regirán el proceso de ordenación del territorio en Venezuela.

Desde 1983, año de su promulgación, esta ley obliga a someter, durante la etapa de elaboración de los planes, a un proceso de consulta donde estén incluidos representantes de organismos públicos y privados nacionales, regionales, estatales y municipales, Y una vez elaborados estos planes, tienen que ser sometidos al conocimiento público con el objeto de oír la opinión de los interesados, y recibir los aportes de la comunidad debidamente organizada.

Otra ley, La Ley Orgánica de Planificación (LOP) (2001), tiene el objeto establecer las bases y lineamientos para la construcción, la viabilidad, el perfeccionamiento y la organización de la planificación en los diferentes niveles territoriales de gobierno, así como el fortalecimiento de los mecanismos de consulta y participación democrática en la misma.

La LOP, en su contenido, entiende por Viabilidad Socio – Política, el desarrollo de los planes contando con la participación y el apoyo de los sectores sociales y por Control Social, la participación de los sectores sociales en la supervisión y evaluación del cumplimiento de las acciones

planificadas, y la proposición de correctivos, cuando se estimen necesarios

En igual sentido, la LOP también dispone que corresponde al Alcalde de cada municipio elaborar el Plan Municipal de Desarrollo en concordancia con los planes nacionales, regionales y estatales, y en coordinación con el Consejo Local de Planificación Pública, y a cada Consejo Local de Planificación Pública asegurar la coordinación y 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 Desarrollo estén debidamente articulados con los Planes Estadales de Desarrollo.

Esta ley también dedica su Título V a la Participación Social, definiendo esta participación como el derecho que tienen los sectores sociales a estar debidamente informados, de elaborar propuestas, de identificar prioridades y de recomendar formas de participación que incidan en la construcción, viabilidad y perfectibilidad de la planificación.

Para complementar el marco legal, la Ley Orgánica de Ordenación Urbanística (LOOU) (1987), aun vigente, en el Título II de la ley, referido a la Competencia y Autoridades Urbanísticas, le asigna a los Municipios, dentro de su competencia: elaborar y aprobar los planes de desarrollo urbano local; velar para que los planes nacionales y regionales de ordenación del territorio y de ordenación urbanística se cumplan en su ámbito; dictar las ordenanzas necesarias para la ejecución, control y gestión de los planes en materia de zonificación, régimen de arquitectura, ingeniería y construcciones, y, en general, sobre cualesquiera otras materias urbanísticas de carácter local, con sujeción a las leyes, reglamentos y planes nacionales; elaborar los planes de ordenación urbanística cuando el Ejecutivo Nacional delegue en ellos esta atribución, y estimular la participación de las comunidades

organizadas y de la ciudadanía en general en la elaboración y ejecución de los planes.

Siguiendo con este compendio de leyes, la Ley Orgánica de la Descentralización, Delimitación Y Transferencia de Competencias del Poder Público (LODDTC) (1989), con su reforma del año 2009, más relacionada con el proceso de descentralización, tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales para promover la descentralización administrativa, delimitar competencias entre el Poder Nacional y los Estados, determinar las funciones de los Gobernadores como agentes del Ejecutivo Nacional, determinar las fuentes de ingresos de los Estados, coordinar los planes anuales de inversión de las Entidades Federales con los que realice el Ejecutivo Nacional en ellas y facilitar la transferencia de la prestación de los servicios del Poder Nacional a los Estados.

Otra ley de interés, también más vinculada con el proceso de descentralización, es la Ley que crea el Fondo Intergubernamental para la Descentralización (LFID) (2000), esta Ley tiene por objeto, como su nombre lo dice, crear un Fondo de Inversiones denominado Fondo Intergubernamental para la Descentralización (FIDES), con la finalidad de promover la descentralización administrativa, la solidaridad interterritorial y el desarrollo de los Estados y los Municipios, así como propiciar la participación ciudadana para un mejor logro de tales fines.

Con este fondo se busca apoyar administrativa y financieramente el proceso de descentralización, atendiendo a criterios de eficiencia, compensación interterritorial y de desarrollo regional.

Para la legislación de los municipios, en el año 2005, se decretó la Ley Orgánica del Poder Público Municipal (LOPPM), bajo el supuesto de ser

una reforma de la Ley Orgánica del Régimen Municipal de 1989, pero la sustituyó íntegramente (Monroy, 2005). En el Artículo 1 de esta ley se establece que: "tiene por objeto desarrollar los principios constitucionales, relativos al Poder Público Municipal, su autonomía, organización y funcionamiento, gobierno, administración y control, para el efectivo ejercicio de la participación protagónica del pueblo en los asuntos propios de la vida local, conforme a los valores de la democracia participativa, la corresponsabilidad social, la planificación, la descentralización y la transferencia a las comunidades y grupos vecinales organizados."

Urdaneta (2005) resalta cuatro artículos, de la nueva ley para el ámbito municipal, en los cuales se hace énfasis en la incorporación de la participación ciudadana en las actuaciones del municipio, así como en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados; la creación de los mecanismos para garantizar la participación de las comunidades organizadas y la presentación de informes sobre su gestión y rendir cuentas públicas, transparentes, periódicas y oportunas ante las comunidades.

Para Escalona (2005), con esta ley a nivel local, se trata de fortalecer al municipio como punto de encuentro de oportunidades, iniciativas y realizaciones efectivas y eficientes, punto de encuentro entre el Estado y los actores locales. El municipio pasa a ser un ente territorial e institucional que representa los intereses de la comunidad, un espacio para la participación directa de los ciudadanos y los GI en las políticas públicas y como principales partícipes del desarrollo del bienestar de la comunidad, como ya se proponía en la Constitución de Venezuela del año 1.961 (Delfino y Martín, 1999; Broitman, 1997).

Para fortalecer el espacio municipal de participación ciudadana, la LOPPM enuncia y describe algunos medios de participación, sin excluir otras formas que puedan desarrollarse en la vida política, económica, social y cultural del Municipio (Monroy, 2007): Cabildos Abiertos, Asambleas ciudadanas, Consultas públicas, Iniciativa popular, Presupuesto participativo, Control Social, Referendos, Iniciativa legislativa, Medios de comunicación social alternativos, Instancias de atención ciudadana, Autogestión, Cogestión.

Esta creación de espacios para la participación no se circunscribe solo al nivel municipal, se encuentra en la Constitución de 1.999 (González, 2003) la consideración de leyes para: el nivel nacional, la Ley del Consejo Federal de Gobierno; el nivel estatal, la Ley del Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas; y el nivel local, la Ley del Consejo Local de Planificación Pública (Landáez, 2005; Maingon, 2004; Useche, 2004).

En estos niveles, de lo nacional a lo local, el Consejo federal de Gobierno pasaría a ser la máxima instancia para el seguimiento del proceso de descentralización. A nivel estatal, la Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (LCEPCPP) (2002) establece que una representación de la comunidad organizada, de ámbito estatal, formará parte de estos consejos Y en el tercer nivel, de mayor interés para esta investigación, la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (LCLPP) (2002).

En cuanto a la participación de la Comunidad Organizada (Capítulo II) y los Consejos Parroquiales y Comunales, la ley determina en su Artículo 8, que el Consejo Local de Planificación Pública promoverá la Red de consejos parroquiales y comunales en cada uno de los espacios de la sociedad civil que, en general, respondan a la naturaleza propia del

municipio cuya función será convertirse en el centro principal de la participación y protagonismo del pueblo en la formulación, ejecución, control y evaluación de las políticas públicas, así como viabilizar ideas y propuestas para que la comunidad organizada las presente ante el Consejo Local de Planificación Pública. Una vez aprobadas sus propuestas y convertidas en proyectos, los miembros de los consejos parroquiales y comunales podrán realizar el seguimiento, control y evaluación respectivo.

También a nivel local se incorporó, en el año 2006, la Ley de los Consejos Comunales (LCC), luego de una modificación de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública para que esos nuevos entes tengan una normativa propia y muy especial y definir un escenario específico para la participación protagónica del pueblo en las tareas del gobierno local. Esta participación se realiza mediante una política de transferencia directa de recursos financieros a dichos consejos para que sean los ejecutores de las iniciativas de gasto que las comunidades hayan aprobado (Romero, 2007).

Estos Consejos Comunales, nuevos en la realidad venezolana, “no forman parte del Estado, pero se relacionan de manera integral, integrada y armónica con los órganos del Estado para que los ciudadanos y ciudadanas podamos participar, en forma efectiva, eficiente, adecuada y oportuna, en las políticas públicas y, en especial, en la gestión pública local que es aquella más cercana al corazón, a la vida y a la suerte de comunidades ubicadas en la base de la estructura social” (Díaz, 2006, p. 7). Se busca que las pequeñas comunidades se fortalezcan como el nuevo poder más cercano a los ciudadanos, como unidades territoriales locales para potenciar la participación, el protagonismo y el autogobierno comunitario (Dávila, 2008).

Esta figura de participación y descentralización se incorpora a la vida local como un nuevo GI que representa los intereses de miembros de la comunidad pero a su vez tienen relación con el gobierno central, del cual reciben financiamiento directo. Por consecuencia, los miembros de los consejos comunales tienen que responsabilizarse por el gasto apropiado de estos recursos y tienen que someterse al principio de legalidad y las reglas de la responsabilidad del ejercicio de una función pública (Mora, 2007).

Como se observa, luego de haber realizado el análisis del marco jurídico de la descentralización y la participación en Venezuela, éste es bastante amplio y proporciona un buen soporte legal para llevar adelante iniciativas a nivel local o municipal, principalmente a partir del año 1.999.

Las iniciativas que se deseen implementar tienen que insertarse dentro del proceso de gestión del gobierno municipal, por lo que se dedica la próxima sesión al estudio de este proceso.

EL PROCESO DE GESTIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL EN VENEZUELA.

La CRBV del año 1.999, de la cual se han citado varios artículos en la sección anterior, distribuye el poder público en el Poder Nacional, el Poder Estatal y el Poder Municipal.

En el caso de este último, está conformado por los municipios, definidos como “la unidad política primaria de la organización nacional...” (Artículo 168). En estos municipios el Poder Público Municipal constan

de cuatro órganos principales (Acosta, 2007; Denis y Magro, 2006), como puede observarse en la figura N° 10:

- Alcaldía o Ayuntamiento, que representa el Poder Ejecutivo Municipal, ejercido por el Alcalde, quien opera como la primera autoridad civil del municipio.
- Concejo Municipal, que le corresponde el Poder Legislativo Municipal, integrado por los concejales.
- Contraloría Municipal, presidida por un contralor que ejercerá el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos.
- Consejo Local de Planificación Pública, conformado por el Alcalde, quien lo preside, los concejales, los presidentes de las juntas parroquiales y representantes de organizaciones vecinales y otros de la sociedad organizada.

Figura N° 10. Gestión municipal.



Fuente: Adaptado de presentación de la Alcaldía Libertador, Caracas, Venezuela.

Estos cuatro órganos tienen que proveer bienes y prestar servicios a los ciudadanos por medio de una amplia gama de actividades y competencias heterogéneas que implican una gestión política y una gestión operativa. La gestión política consiste en proyectar y dirigir la agenda de los responsables de estos órganos en función de las necesidades de los ciudadanos, define objetivos de carácter público, establece alianzas y consensos, comunica y busca legitimar la acción de gobierno. Por su parte, la gestión operativa se relaciona con el funcionamiento de la organización (Asensio, 2006).

A su vez, la estrategia de su gestión municipal tiene que estar enmarcada dentro de una transformación que se fundamente en los principios de participación, celeridad, eficacia, eficiencia, transparencia, rendición de cuentas y responsabilidad en el ejercicio de la función pública, tal como lo establece la CRBV. Así mismo, el tener que atender los requerimientos de la población y satisfacer sus necesidades, hace que los gobiernos locales se encuentren en procesos complejos de desarrollo para lograr gestiones de calidad (Madriz, 2007).

Esa transformación, diseñada a nivel constitucional, integra el concepto de participación con el de gobierno y puede generar una confusión tanto en el pensamiento y la acción de los que gobiernan como de los que participan, por ello es necesario determinar cómo se concilia la actuación del gobierno municipal con la participación y definir y asumir roles concretos (Barreto, 2005). En este sentido, las actuaciones del gobierno municipal tienen que estar bien delimitadas, así como la

ingerencia de los GI, estableciendo los límites en las acciones y responsabilidades en cada plan de trabajo.

Estas actuaciones de la gerencia municipal, como gerencia social, deben “estar en capacidad de priorizar y analizar en profundidad los complejos problemas sociales que se suscitan en el municipio; de diseñar programas, proyectos y servicios sociales debidamente integrados con los proyectos de desarrollo económico considerados en el plan municipal; de establecer sistemas de información que le permitan evaluar permanentemente el funcionamiento e impacto de los mismos e introducir correctivos cada vez que sea necesario; de promover mecanismos de coordinación intergubernamental e interinstitucional que posibiliten la necesaria viabilidad, eficacia y eficiencia de los proyectos, programas y servicios; y de estimular la participación ciudadana en las distintas fases del proceso gerencial, con miras a conferirle sustentabilidad, transparencia y legitimidad a los mismos” (Carucci, 1999, p. 202).

Para el estímulo de la participación existen instrumentos o herramientas que se corresponden fundamentalmente con sistemas de información y, en consecuencia, contienen datos básicos para la toma de decisiones. Algunos de estos instrumentos o herramientas de y para la participación ciudadana son:

- Las propuestas y proyectos comunitarios.
- El sistema de información comunitaria.
- El plan de trabajo, el diagnóstico social comunitario.

- El Plan de Desarrollo de la Comunidad.

Estos instrumentos o herramientas son parte o la esencia del empowerment de los ciudadanos, por lo que les pertenecen y pasan a ser derechos y deberes de la ciudadanía que participa.

Otros instrumentos o herramientas son:

- El Plan Municipal de Ordenación del Territorio.
- El Plan de Ordenación Urbanística.
- El Plan de Desarrollo Urbano.
- Los planes especiales.
- El Plan Municipal de Desarrollo.
- El Plan Operativo Anual Municipal.
- La Ordenanza de Presupuesto Anual de Ingresos y Gastos.

Estos últimos instrumentos constituyen obligaciones de los respectivos órganos del Poder Público Municipal, actuando como sujetos pasivos en el ejercicio del derecho a la participación ciudadana (Monroy, 2007).

En cuanto a la transparencia de la gerencia municipal, en Venezuela, la organización Transparencia Venezuela, capítulo nacional de Transparencia Internacional, ha desarrollado programas y actividades dirigidos a combatir la corrupción determinando los procesos, papeleo y tareas preventivas que se reflejan en el Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal (SITM) (Transparencia, 2005).

Este sistema establece vinculaciones de la gestión con su entorno cuando determina los niveles de cumplimiento con la presentación de información clara y completa, actualizada, sobre procesos como: formulación y ejecución del presupuesto, otorgamiento de patente de industria y comercio, y licitación para adquisición de bienes y contratación de obras y servicios.

El sistema mencionado también indaga si los ciudadanos tienen derecho a la información pública acerca del funcionamiento del gobierno local; si existen audiencias públicas y cabildos abiertos; si hay la posibilidad de solicitar información por medio de Internet, si están abiertos los canales para la rendición de cuentas (flujo de información permanente apoyado en medios informáticos y estrategias de comunicación tales como correos electrónicos); si se establecen, fomentan y usan puntos de contactos entre las entidades públicas y los GI con la voluntad y disposición de los funcionarios públicos para valorar su utilidad; si se genera publicidad y mecanismos que faciliten el seguimiento y evaluación de los programas y actividades de la gestión municipal (Transparencia Venezuela, 2006).

Todo lo anterior ha llevado al gobierno municipal venezolano a un modelo de Nueva Gestión Pública que se enmarca en una corriente que trae a la gerencia pública un conjunto de técnicas de gestión empresarial para lograr mayor eficacia, como son los casos de los

Municipios de Baruta y Chacao en Caracas y el Municipio de San Cristóbal, las cuales reconocieron la necesidad de un sistema de control por medio de indicadores financieros y no financieros (Soto, 2005).

En esta misma línea, también han incorporado estrategias gerenciales que permitan una efectiva participación de las comunidades, tal es el caso del Municipio Francisco Linares Alcántara (Molina, 2006) del Estado Aragua, y los Municipios San Diego (Lozada y Monzón, 2002) y Naguanagua, en el Estado Carabobo. En este último municipio se aplicó Principios de Planificación Estratégica como el conocimiento del entorno, por medio del cual se hizo necesario saber si los sujetos que intervienen en el desarrollo de las políticas del Municipio tienen una visión clara con relación a los elementos que permiten un alcance de las operaciones, el conjunto de metas y objetivos que intervienen en el proceso de planificación, incluyendo la participación de la comunidad (Mejías, 2004).

Otro instrumento de gestión estratégica utilizado en la modernización de del gobierno municipal en Venezuela es la Gestión por Resultados, aplicado en la Alcaldía Los Guayos del Estado Carabobo. Como concluye Stenstrom (2004, p.25): "Las nuevas condiciones demandan de las organizaciones municipales una mayor capacidad para predecir los resultados, una administración más rigurosa de la información de sus procesos, una capacitación más especializada de sus funcionarios, una mejora sustantiva de la administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de gestión por resultados".

Los ejemplos mencionados no forman parte de una muestra representativa de gobiernos municipales venezolanos que están implementando reformas para la modernización de sus instancias gubernamentales. Todo lo contrario, son una minoría, lo cual hace

necesario estudiar y difundir las experiencias exitosas de los pocos gobiernos municipales que si se han incorporado a esa impostergable tarea.

DESARROLLO LOCAL SUSTENTABLE.

Se han tratado temas como la descentralización y sus ventajas, y la participación y sus beneficios, que conducen a un desarrollo local sustentable, que incluye una serie de aspectos que tienen que considerarse para poder integrar los diferentes puntos de vista de los actores que participan en el mismo.

El término desarrollo sustentable fue popularizado por primera vez en 1987, en el libro *Our Common Future*, publicado por la World Comisión for Environment and Development (WCEC). Como plantea Willson (2003), esta comisión concibe al desarrollo sustentable como “el desarrollo que satisface las necesidades de las generaciones del presente sin comprometer la capacidad de futuras generaciones de satisfacer sus necesidades”(p.1)

Con la misma preocupación tanto por el presente como por el futuro, Gabaldón (2006) explica que: “El desarrollo sustentable no es un estado de armonía permanente, sino un proceso de cambio a través del cual la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación del proceso tecnológico y la modificación de las instituciones concuerdan con las necesidades tanto presentes como futuras” (p. 57).

Por su parte, Martínez (2002) afirma que el desarrollo sustentable “debe ser: socialmente justo, ecológicamente sano, tecnológicamente autónomo y no agresivo, y económicamente rentable.”(p. 29).
Precisando en cada aspecto:

- Socialmente justo porque los recursos naturales tienen que ser utilizados para generar satisfacciones materiales y distribuidas equitativamente.
- Ecológicamente sano, en otras palabras, no ir en contra de las características de los ecosistemas y de sus componentes, que son esenciales para su permanencia en el tiempo.
- Tecnológicamente Autónomo y no Agresivo, “debe sustentarse en técnicas, ciencias, conocimientos, saberes, etc., que permitan la combinación y optimización de recursos, tendentes a la satisfacción de necesidades. Pero en éste, dichas técnicas deben ser asequibles a todos los sujetos del desarrollo y no solo a aquellos quienes por su poder económico tienen acceso a ellas. Para que así sea, estas técnicas deberán ser autóctonas, lo que de hecho asegura, a los sujetos del desarrollo, su consecución, su bajo costo y, lo que es más importante, su acción menos degradante del ambiente” (pp. 31 y 32).
- Económicamente Rentable, ya que conduce a la satisfacción de necesidades materiales, es un componente que no puede dejar de estar presente porque soporta las acciones, inversiones y construcciones para el desarrollo, siempre y cuando no se plantee como el único objetivo.

Las definiciones anteriores establecen el objetivo integral del desarrollo sustentable, incorporando lo social, lo tecnológico, lo económico y lo ambiental, sin descuidar en ninguno de los elementos su efecto hacia el futuro al utilizar los recursos actuales.

Sin embargo, existen barreras para conseguir ese objetivo, en este sentido, Riordan (2004) establece seis:

1. No hay un derecho universal a un medio ambiente saludable y sustentable.
2. Ausencia de una democracia ecológica, aplicándose solo una democracia electoral.
3. No hay una ciencia que haya logrado establecer una co-responsabilidad entre recursos usados, justicia social y monitoreo participativo para la supervivencia y democracias ecológicas.
4. Desconexión entre el sector público, privado y la sociedad civil para la innovación.
5. Se ignora al que está por venir.
6. Las instituciones gubernamentales promueven la no sustentabilidad.

Ante esta realidad, es imperativo que cualquier estrategia para el desarrollo sustentable adopte el marco conceptual descrito por los autores citados, tener una visión a largo plazo, presentar una perspectiva integral donde se contemplen aspectos sociales, económicos, tecnológicos y ambientales en la toma de decisiones, coordinar una orientación estratégica definitiva e identificar objetivos concretos y políticas para lograrlos (Martucci, 2007; Leuenberger, 2006).

Para conseguir el desarrollo local sustentable se necesita entonces una estrategia definida y, como precisa Brito (2002): "El éxito de las estrategias de desarrollo dependerá de su contexto político: de su

carácter democrático y descentralizado y de la capacidad de la sociedad de construir un marco institucional sólido y confiable para los agentes económicos y sociales, que minimice el costo de las transacciones, estimule la eficiencia adaptativa y el aprendizaje colectivo – tanto del sector público como del privado -, consolide y extienda los derechos de los ciudadanos y fortalezca su capacidad de control sobre los gobernantes, y garantice la responsabilización del sector público” (p. 2)

De la cita anterior se deduce que el Estado es fundamental para el logro de un desarrollo local sustentable, más aun si se analiza lo local como una construcción social permanente, en la cual todos los actores sociales aportan y donde son básicas las políticas para proponer y revisar la administración, con políticas públicas locales y redes de relaciones Estado – Sociedad (Jolly, 2002). En este sentido, Navarro (2004) afirma que el proceso de descentralización genera una mayor igualdad en cuanto a la capacidad de participar en el proceso político ya que la proximidad del gobierno puede “ofrecer un amplio abanico de capacidades institucionales para empoderar a los ciudadanos y romper con la histórica desigualdad en la inclusión de los actores en el proceso político” (p. 314). Además, la preocupación del cuidado por el medio ambiente y aspectos ecológicos se hace mas latente en el municipio ya que análisis oportuno de los efectos ambientales de los proyectos a desarrollar y las decisiones tomadas son más cercanas y su efecto más inmediato (Becker, 2005).

Lo anterior demanda el fortalecimiento del capital social que permita un desarrollo endógeno para optimizar las condiciones de existencia de las personas y la mejora integral de la sociedad, donde todos se encuentren involucrados como parte del desarrollo y beneficiarios del mismo, para lo cual el sistema productivo utiliza el potencial existente en las regiones y localidades, mediante inversiones de los sectores público y

privados, bajo el control creciente de la comunidad empoderada (Mas, 2008; Castellano, 2006)

Para dar respuesta a lo antes expuesto, el gobierno local, en el marco de la reforma del Estado, es el garante de un conjunto de reglas que permiten la convivencia social, estimulando la generación de riqueza, la cooperación y la confianza. Estas reglas tienen que incluir el fomento de un capital social que facilite las oportunidades para la transferencia tecnológica y la sostenibilidad ambiental del desarrollo local (Villegas, 2002).

Como contribución, la reforma del Estado aplicable a cualquier nación, también incorpora aspectos institucionales, políticos y gerenciales (planificación, organización, dirección y control) para que la coordinación, la flexibilidad, la descentralización, la información, la comunicación y la participación sean constituidas como prácticas comunes de interacción en las organizaciones públicas y la sociedad civil, con ejercicios de consulta pública general y negociaciones más intensas con los principales GI (Elizalde, 2003; Meadowcroft, 2003; Gomá, 2002).

Adicionalmente, el gobierno local busca la innovación y el pluralismo, la apertura al aprendizaje social (Wagenet y Pfeffer, 2007; Brown y Carbone, 2004; Schusler y Decker, 2003) a las múltiples opciones de solución de problemas que surgen de la sociedad local; la mejora el diseño de las políticas públicas y el aumento de su impacto económico y social, principalmente en proyectos de desarrollo y en las áreas de educación y salud. Todo eso lo consigue por medio de un desempeño superior en el cumplimiento de sus funciones, credibilidad en las autoridades y gobernabilidad social (Brito, 2002).

Bajo estas premisas, el gobierno municipal desempeña roles fundamentales tales como el ser el rector de la economía local; ser el vínculo más cercano del Estado con la sociedad civil, estableciendo la relación entre la democracia a nivel local y la democracia a gran escala, y movilizar e integrar los diferentes tipos de recursos dentro del sector público y entre las instituciones públicas y privadas (Altschuler, 2006; Montin, 2000).

Este nivel de gobierno tiene que ser el mejor representante de un estado relacional, con el modelo organizativo de emprendedor social, capaz de crear y gestionar complejas redes inter - organizativas en las que participan tanto organizaciones públicas como privadas, funcionando como un estado red, capaz de procesar informaciones y asegurar un proceso de decisiones compartidas. Decisiones que tienen que considerar la sostenibilidad del medio ambiental, la participación ciudadana y de los grupos de interés, la justicia social y la equidad en el desarrollo (Leuenberger y Wakin, 2007)

En otras palabras, como resume Bardhan (2005): "El objetivo principal es hacer al gobierno más responsable y eficiente en el nivel local. Es una forma de recoger la información y las preferencias locales, alentando la iniciativa local, así como de facilitar el monitoreo local de las actividades gubernamentales." (p.1)

En forma metafórica, en el concierto nacional tienen que haber muchas orquestas locales (descentralización), con sus interpretaciones parciales (desarrollo local) para que todos los miembros de esas orquestas (G, ciudadanos y empresas) hagan sonar sus instrumentos (participación) en armonía (integración) y sean oídos y coordinados por un director (el gobierno local), así la música (calidad de vida) sonará acorde al pentagrama nacional (planificación) y su interpretación podrá ser repetida por siempre en el tiempo (sostenibilidad).

EL MUNICIPIO CHACAO DE VENEZUELA COMO CASO DE ESTUDIO

Una vez planteado los aspectos teóricos se analizará como, en la dinámica municipal, el GM es la organización que motoriza el desarrollo, para lo cual tiene que integrarse con los distintos GI que existen en el municipio por medio de la participación de los mismos en la toma de decisiones, ejecución de proyectos y evaluación y control de las actividades realizadas. Esta integración también tiene que darse entre esos GI para lograr la interrelación entre éstos y con otros entes públicos, interrelación que permita pasar de una visión individualista a la incorporación de una conciencia social que lleve al fortalecimiento del capital social del municipio.

Para poder llevar adelante este análisis se realizaron entrevistas a representantes del GM y de los distintos GI, así como también grupos focales con esos miembros de la comunidad local del Municipio Chacao del Distrito Capital de Venezuela. Para complementar la búsqueda de información se suministraron cuestionarios a miembros de los GI de este municipio.

El mencionado municipio es la entidad en la cual se estudia la integración entre los GI y su participación en la gestión del gobierno municipal, como influye en esta gestión y los medios que utiliza, dentro de este estudio se pretende realizar un análisis que lleve a hacer proposiciones, no generalizables, que pueden servir de base para otros estudios de caso.

Cuestiones de investigación y enfoque metodológico para el análisis del caso de estudio.

Las cuestiones de la investigación que dan base al análisis del caso de estudio, y que derivan de la revisión teórica realizada en la primera parte de este libro, pueden sintetizarse de la siguiente manera:

1. Identificación de las redes de relaciones de GI que se desarrollan en un municipio cuando la participación democrática se establece como mecanismo de desarrollo local.
2. Análisis dinámico de las características de esta red, incluyendo la contraposición de las demandas individuales y de grupos específicos ante la conciencia colectiva, el valor agregado de la participación de todos los integrantes, la centralidad de la red y el liderazgo, la aparición de nuevos actores y la desaparición de otros y el efecto del contexto político en la conformación de la red.
3. Estudio de los efectos de la integración de los GI en un contexto complejo para el desarrollo local y la satisfacción de la comunidad.

Como se ha indicado, al menos un aspecto parcial de cada una de estas cuestiones de investigación ha sido objeto de atención por parte de la investigación en el ámbito privado y público. Sin embargo, son muy escasos los análisis realizados en el ámbito local que contemplen la compleja red de relaciones e interrelaciones entre las variables que han sido definidas dentro de la literatura sobre gestión de los GI (Ramírez, 1999). Por ejemplo, diferentes trabajos incluyen cuestiones como el análisis de la participación ciudadana desde la perspectiva de proceso

(Davies, 2007) y desde la burocracia del gobierno local (Leach, 2006), pero sin estudiar la actuación específica y las características de diferentes GI. Otros estudian diferentes métodos de participación (Ozanne, et al., 2009), pero sin considerar las diferentes dinámicas que pueden generarse entre los GI, en función del marco legal, social o político (D'Aquino, 2007).

En análisis conjunto de un amplio número de variables que se interrelacionan entre sí, junto a la influencia clave del contexto en que tienen lugar estas relaciones, justifican (como se indica más adelante) la consideración de métodos mixtos y, en particular, el análisis del caso, como la metodología de análisis empírico más adecuada para esta investigación.

Así, se utiliza una metodología mixta, cualitativa y cuantitativa, con predominio de la primera ya que es mayor la proporción de datos cualitativos que se recolectan y analizan.

Como lo expresa Hernández, et all (2006, p. 755), “el enfoque mixto puede utilizar los dos enfoques – cuantitativo y cualitativo – para responder distintas preguntas de investigación de un planteamiento del problema”.

Con este enfoque combinado se logra una perspectiva más precisa; la percepción es más integral, completa y holística; la multiplicidad de observaciones produce datos más ricos y variados, ya que se consideran diversas fuentes y tipos de datos, contextos o ambientes y análisis (Hernández, et all, 2006). En esta investigación, como se detallará en otra sección, se realizaron entrevistas y grupos focales con representantes de las instituciones y organizaciones vinculadas con la investigación, que dio un aporte cualitativo; y se les pidió a otros que

respondieran cuestionarios, que agregaron un componente cuantitativo.

El estudio de una realidad compleja requiere de un método para investigar relaciones dinámicas y complicadas y el enfoque mixto es la mejor herramienta para lograrlo. Al combinar métodos el entendimiento es mayor y hay un mayor conocimiento (Dovona- Ope, 2008; Mertens, 2005). “En resumen, el enfoque mixto es igual a mayor amplitud, profundidad, diversidad, riqueza interpretativa y sentido de entendimiento” (Hernández, et all, 2006, p. 756).

Al tratar realidades complejas, como es el caso de este libro, la posibilidad de utilizar métodos cualitativos y cuantitativos, así como combinar ambos, permite vincular más al investigador con los participantes en la definición de los problemas (observación, entrevistas y grupos focales) y ajustarse a la consecución de información y datos por los medios que más se ajusten a la realidad cultural con la que se trabaja (cuestionarios vía correo electrónico).

El objetivo es analizar la importancia de la integración de los GI en los municipios de Venezuela, usando el Municipio Chacao del Distrito Capital de Venezuela como caso de estudio. Como lo propone Eisenhardt (1989), estas proposiciones derivadas del trabajo, se justifican mediante la comparación con la literatura y con otros estudios de caso para llegar a conclusiones en función de los objetivos de la investigación.

Este planteamiento coincide con lo expresado por Sáiz (1998, p. 23, ver Arzaluz, 2005) en relación con los estudios de caso a nivel de municipios: “El recurso al método de los estudios de caso se fundamenta en que este procedimiento permite detectar y analizar no sólo las funciones

municipales sino también los procesos y los actores sociales y políticos implicados, es decir, los 'como' y los medios o formas de acción utilizados para la consecución de los resultados obtenidos. Es decir, valoriza no sólo los logros, sino también la forma en que se alcanzaron".

La selección del caso.

Varias fueron las razones que llevaron a seleccionar al Municipio Chacao del Distrito Capital de Venezuela como caso de interés para la temática analizada:

- a) En primer lugar, siguiendo los criterios del Harvard Business Scholl y Design Management Institute, este municipio es exitoso desde el punto de vista de su transparencia, al revisar la ponderación del índice de transparencia hecho por la organización Transparencia Venezuela, en el año 2006, es muy significativo el caso del gobierno local del municipio Chacao, el cual resultó en primer lugar con 71,16 puntos sobre la escala de 100, siendo ratificada su primacía en el año 2008 con 82,56 puntos (El Universal, 2008a; Últimas Noticias, 2008a).
- b) El municipio tiene el mayor Índice de Desarrollo Humano (IDH) de todos los municipios de Venezuela.
- c) La imagen a nivel nacional e internacional que lo ha llevado a ganar premios tales como el Special Achievement in GIS Awards (SAG), otorgado a instituciones y organizaciones que utilizan eficaz y eficientemente esta herramienta desarrollada por el grupo Environmental Systems Research Institute (ESRI) (web Chacao). Así como un reconocimiento al plan de Seguridad Ciudadana por la

XII Conferencia de las Américas, realizada en Miami, Estados Unidos (El Universal, 2008b).

- d) Su máxima autoridad, para el momento de realizar la investigación, fue seleccionado como Tercer Mejor Alcalde del Mundo de 2008 por la organización "Wold Mayor Project" (Últimas Noticias, 2008b; El Universal, 2008c). Esta selección se realiza por medio de la evaluación de los alcaldes del mundo, tomando en cuenta los planteamientos de los habitantes de los municipios participantes durante dos años previos a la elección.
- e) El municipio tiene relevancia social al contar con un elevado número de GI que se encuentran registrados en el Directorio de Comunidades Organizadas del Municipio Chacao 2006.
- f) La convicción de la alta dirección del gobierno local de considerar la participación como un elemento de interés para el desarrollo de sus actividades, en su visión la alcaldía se propone ser modelo de Gobierno Municipal participativo.
- g) En este municipio no se han realizado investigaciones similares a ésta, no se había llevado a cabo un análisis, con rigor académico, sobre la integración de los GI y su participación en la gestión municipal.
- h) El beneficio de mantener una relación con algunos de los directivos del gobierno municipal, tanto a nivel de Alcaldía como de Contraloría Municipal.

El Marco Teórico.

Como lo recomienda Pérez (1999), la investigación se benefició de los anteriores aportes científicos conseguidos en la bibliografía, que implicó una revisión bibliográfica para aclarar el estado del tema, los estudios previos relacionados. Con esta teoría inicial, el punto de partida de la investigación empírica fue un conjunto de variables estudiadas en trabajos precedentes que cambiaron a medida que se avanzó en los procedimientos. De igual manera, se iniciaron estos procedimientos sin adoptar ninguna teoría ni formular ninguna hipótesis, éstas se formularon a partir del estudio de caso (Eisenhardt, 1989) y el marco teórico se fue modificando y complementando a lo largo del desarrollo de la investigación, como sucede con una metodología con enfoque cualitativo (Rojas, 2007; Hernández, et all, 2006; Corbin y Strauss, 2002), la cual predominó en este trabajo.

Técnicas e instrumentos de recolección de datos e información.

Para obtener la información y los datos requeridos para el análisis se utilizaron las siguientes técnicas:

- i) Observación, “hace referencia a la acción de advertir, examinar o reparar la existencia de cosas, hechos o acontecimientos mediante el empleo de los sentidos, tal como se dan en un momento determinado” (Ander-egg, 2003). Esta técnica permite obtener información de primera mano, facilita la comprensión de los hechos y se puede tomar decisiones en el transcurso del proceso que conduzcan a nuevas observaciones (Rojas, 2007).
- j) Documental, “ponerse en contacto con el conocimiento acumulado acerca del tema o problema que vamos a

investigar, a través de lo que otros vieron o estudiaron. Para el logro de este propósito se recurre a lo que se denomina 'consulta y recopilación documental', tarea que se lleva a cabo principalmente mediante la lectura" (Ander-egg, 2003, p. 58). En esta investigación se revisaron documentos internos de los órganos del GM, así como otras publicaciones distribuidas en el municipio por el GM o por los GI.

- k) Entrevista, proceso dinámico e interactivo de comunicación entre dos personas o más personas que conversan sobre un tema específico. Esta conversación puede ser orientada por un guión. Al emplear la técnica de entrevista se persigue el abordaje de los individuos clave para la investigación con el propósito de que éstos aporten datos y opiniones sobre el fenómeno de estudio. El entrevistado es un informante y, además de proveer aspectos relevantes, sugiere fuentes adicionales que puedan corroborar la evidencia. (Yin, 1994).

- l) Grupo focal, un tipo de entrevista grupal caracterizada por (Valles, 1999, ver Rojas, 2007): se focaliza en un tema o aspecto específico de una situación, los sujetos entrevistados han formado parte o han estado inmersos en la situación que desea estudiar, los investigadores han hecho un estudio previo de los documentos relacionados y, a partir de este análisis de contenido, elaboran hipótesis que sirven de base para estructurar el guión del grupo focal.

- m) Cuestionario, es una modalidad o forma de aplicar el método de encuesta. Las preguntas son formuladas por

escrito y la persona consultada responde por sí misma el cuestionario.

Selección de participantes.

Para las entrevistas se seleccionaron 21 personas clave en cargos directivos del gobierno municipal, incluyendo el Alcalde, en sus cuatro órganos (Alcaldía, Concejo Municipal, Contraloría Municipal y Consejo Local de Planificación Pública – CCLP), además de la Junta Parroquial, con el objeto de analizar la visión de los GI y su participación en el proceso de gestión local, desde el punto de vista del gobierno. Por otra parte, también se entrevistaron 20 personas representantes de los distintos GI en el municipio para captar la opinión sobre su integración y participación de la gestión municipal.

Para los grupos focales se invitaron: en el caso del grupo focal del gobierno municipal, a representantes de las diferentes instancias recomendados por los directivos de éstas; en el caso del grupo focal de los GI, asistieron representantes de distintas organizaciones de la comunidad, con una alta asistencia del Gobierno Juvenil, también considerado un GI.

Los cuestionarios, que se entregó uno para cada GI, fueron llenados por 48 de los 150 GI registrados en la Alcaldía (32%),

Procedimientos.

Para complementar la revisión documental se visitaron instituciones como el Centro de Estudios del Desarrollo (Cendes) de la Universidad Central de Venezuela, la Fundación Escuela de Gerencia Social del Ministerio del Poder Popular para la Planificación y Desarrollo, el Centro de Estudios Políticos y Administrativos de la Universidad de Carabobo, las

bibliotecas de la Escuela de Psicología y la Escuela de Derecho de la Universidad Central de Venezuela y la del Instituto de Estudios Superiores de Administración (IESA), también se establecieron contactos con la Universidad Experimental del Táchira y la Universidad Lisandro Alvarado.

Se adelantaron revisiones de revistas electrónicas como Provincia de la Universidad de los Andes, Cuestiones Locales de la Universidad de Carabobo y Cuestiones Políticas de la Universidad del Zulia. Todo lo anterior con los objetivos de analizar investigaciones realizadas en el campo a estudiar, seleccionar instrumentos utilizados, explorar la factibilidad de realización de esta investigación y conocer especialistas en el área para futuros intercambios sobre la problemática estudiada.

Para la elaboración del cuestionario para consultar la opinión de los grupos organizados del municipio sobre la importancia de los grupos de interés, su integración y su participación en el proceso de gestión del gobierno municipal, se revisaron instrumentos aplicados en estudios sobre la participación ciudadana, capital social, desarrollo local y gestión del gobierno municipal, los cuales medían las mismas variables que se quieren medir en esta investigación, esos estudios fueron realizados en la Universidad de Carabobo, la Universidad Experimental del Táchira y la Universidad del Zulia. También se analizó el instrumento utilizado en el Proyecto CLEAR, desarrollado en Europa para identificar las limitaciones de la participación en las localidades y contribuir al establecimiento de estrategias para incrementar los niveles participativos.

Con los insumos obtenidos de los instrumentos mencionados en el párrafo anterior, se desarrolló una primera versión de un cuestionario propio, la cual se envió a expertos en el área de psicología social, metodología, ciencias políticas y proceso de descentralización, de la

Universidad Central de Venezuela, Universidad Metropolitana y Universidad Centro Occidental Lisandro Alvarado, para llegar a una versión final incluyendo las observaciones de estos expertos vaciadas en un formato de validación.

Por otra parte, se diseñó una entrevista no estructurada para intercambiar con funcionarios del gobierno local, así como un guión para los grupos focales, también validados por otros expertos.

Con las consultas a expertos se validó los instrumentos que se utilizarían en las entrevistas, grupos focales y distribución de cuestionarios. Entendiendo “validez como la exactitud de la medición, es decir, el grado en que un instrumento mide lo que supone que debe medir” (Arzaluz, 2005, p. 115).

Se establecieron contactos personales con directores de la alcaldía de Chacao, con quienes se tenía vinculación académica previa, y con el Contralor Municipal de este municipio.

Se solicitó formalmente, en el mes de Mayo 2008, la autorización del Despacho del Alcalde para la aplicación de las entrevistas y los grupos focales y enviar los cuestionarios a los grupos organizados del municipio.

El grupo focal con los miembros del gobierno municipal se llevó a cabo el 4 de Julio de 2008, y el correspondiente a los GI el 25 de Julio. Las entrevistas se realizaron entre los meses de Junio y Octubre 2008, al igual que la distribución y recogida de los cuestionarios.

Se asistió a reuniones (rendición de cuentas del Alcalde, Asamblea de un consejo comunal, Estadísticas de la Policía de Chacao y discusión

del presupuesto participativo) y eventos (Juramentación de Brigadas Infantil, Juvenil y de la Tercera Edad de la Policía de Chacao). También se recorrieron los sectores populares del municipio como Barrio Nuevo, Pajaritos, San José, Bucaral, La Cruz, Pedregal y Los Flores.

Análisis de la información.

Para darle confiabilidad, que “es la consistencia de la medición, el grado en que un instrumento mide de la misma forma cada vez que es usado en iguales condiciones con los mismos sujetos” (Arzaluz, 2005, p. 115), se utilizan dos técnicas:

- Análisis de contenido. “Una técnica de recogida, clasificación y análisis de la información contenida en comunicaciones manifestadas oralmente o por escrito mediante un procedimiento objetivo, sistemático y cuantitativo cuya finalidad es descriptiva e inferencial con respecto al contexto donde se genera” (Bigné, 1999, p. 259).

Ander-egg (2003, p.245) explica el Análisis de Contenido “como una técnica de recopilación de información que permite estudiar el contenido manifiesto de una comunicación, clasificando sus diferentes partes de acuerdo con categorías establecidas por el investigador, con el fin de identificar de manera sistemática y precisa las características de dicha comunicación”.

Hernández, et al (2006) sostienen que el Análisis de Contenido se realiza a través de un proceso de codificación, lo que implica que las características o atributos relevantes del contenido de un mensaje son transformados a unidades que facilitan una posterior descripción y un análisis más concreto y exhaustivo. En definitiva,

para lograr la codificación respectiva es imperativo delimitar el universo, las unidades de análisis y las categorías de análisis.

En el caso de esta investigación, como era necesario analizar gran cantidad de contenido (el contenido de las entrevistas, grupos focales y partes cualitativas de los cuestionarios sumaron cerca de 500 páginas) se utilizó el software ATLAS.ti 5, que es una herramienta informática cuyo objetivo es facilitar el análisis cualitativo de, principalmente, grandes volúmenes de datos textuales. Puesto que su foco de atención es el análisis cualitativo, no automatiza el proceso de análisis, sino simplemente ayuda al investigador agilizando considerablemente muchas de las actividades implicadas en el análisis cualitativo y la interpretación, como, por ejemplo, la segmentación del texto en pasajes o citas, la codificación, o la escritura de comentarios y anotaciones; es decir, todas aquellas actividades que, de no disponer del programa, realizaríamos ayudándonos de otras herramientas como papel, lápices de colores, tijeras, fichas, fotocopias...

ATLAS.ti 5 permite, entre otras cosas, integrar toda la información de que se dispone, ya sean los datos, las fichas, las anotaciones... facilitando su organización y su búsqueda y recuperación. Todas estas son actividades de lo que se denomina el *Nivel Textual*, la primera fase del trabajo de análisis, que dará paso a actividades correspondientes al *Nivel Conceptual*.

- Triangulación. Combinar múltiples técnicas de recolección de datos y análisis. Esta combinación de múltiples metodologías en el estudio del mismo fenómeno incrementa la creencia en el resultado como válido, si los datos o la información convergen se genera una validación más firme (Pérez, 1999).

Si se tiene conocimiento de un mismo hecho o evento en un caso y se puede obtener información del mismo por diferentes vías (teoría, análisis de contenido, documentos, observación, datos cuantitativos), el análisis será más completo y tendrá mayor confiabilidad.

En esta investigación se vincularon los resultados de las entrevistas, con los correspondientes a los de los GF y los obtenidos de los cuestionarios, incorporando también la observación y análisis de los órganos del GM y del municipio en general, así como el marco teórico.

Discusión de resultados.

Interpretación combinada del análisis de contenido de las entrevistas y las intervenciones en los GF, las respuestas a los cuestionarios, el estudio y observación del GM y el municipio.

Conclusiones.

Proposiciones surgidas de la discusión de resultados.

CARACTERÍSTICAS DEL MUNICIPIO CHACAO.

La superficie de este municipio es de 13 Kms cuadrados o 3.600 hectáreas, de las cuales 900 son urbanas y 2.700 forman parte del Parque Nacional El Ávila. De las hectáreas urbanas, 46,52 % son áreas residenciales, 35,31% son áreas comerciales, oficinas y de servicios, el 9,33% corresponde a áreas de tipo mixto y el 3,3 % restante corresponde a sectores industriales. En las áreas residenciales tiene 16 urbanizaciones y 8 sectores populares (Espín y Sotillo, 2004).

El municipio tiene una población de 71.393 habitantes y una densidad de 5.486,53 habitantes por kilómetro cuadrado, según el INE (Instituto Nacional de Estadísticas) (Wikipedia, 2009).

En relación con su economía, predomina el sector servicios. Este municipio conformado por 18 centros comerciales, 200 bancos nacionales, 55 bancos internacionales, 60 embajadas y consulados, y 17 hoteles Premium, que generan una población flotante de 1.800.000 personas diarias (Policía de Chacao, 2007).

Chacao es uno de los municipios más ricos de Venezuela con un índice de pobreza de apenas el 8,69 % según el censo del 2001.

En cuanto al transporte, el municipio Chacao posee varias avenidas y autopistas de gran importancia que lo atraviesan y comunican con el resto de la ciudad en las direcciones este – oeste y norte – sur.

El Metro de Caracas también cruza por este municipio y en éste se encuentran cuatro estaciones de este servicio de transporte subterráneo, servicio que es complementado por las rutas del metrobus, sistema de transporte superficial.

El Municipio de Chacao se caracteriza por ser un espacio donde se mantienen tradiciones, algunas con más de 200 años, como los Palmeros de Chacao, y otras más recientes, especialmente en el casco central del municipio, en las cuales la influencia de los inmigrantes europeos está presente (Todo en Domingo, 2009, El Universal, 2008d). También cuenta con una variada oferta gastronómica en decenas de restaurantes y cafés (El Nacional, 2008a; Alcaldía de Chacao, 2006).

HISTORIA DEL MUNICIPIO CHACAO.

La historia del municipio tiene como punto de partida la muerte del Cacique Chacao ante los conquistadores españoles, quienes invadieron en 1.567 el territorio de lo que hoy es el municipio.

La fundación de la población de Chacao comienza con la inmigración de las víctimas del terremoto del 11 de junio de 1641 que deja a Caracas (ciudad vecina ubicada más al oeste) en ruinas, destruyendo su infraestructura. En vista de las epidemias y las calamidades reiteradas que golpearon a Caracas, el administrador colonial español José Solano y Bote comienza, en el año 1764, a transferir parte de la población de Caracas a Chacao,

Muchos pobladores encontraron refugio en Chacao por ser un territorio tranquilo que convirtieron en una zona productora de café. Estos pobladores, el 15 de abril de 1769, levantan su voz para pedir la creación de una parroquia eclesiástica independiente a la de La Candelaria, lo que fue concedido por el decreto publicado el día 27 de septiembre de 1769, siendo los límites los mismos que en la actualidad.

En la Venezuela republicana independiente, el gobierno del general Juan Crisóstomo Falcón, reorganizó el estado de Caracas denominándolo Distrito Federal. Este distrito fue constituido por 3 departamentos, uno de éstos Libertador, dentro del cual se incluye a Chacao como parroquia civil. Esta situación duró 16 años, hasta que general Antonio Guzmán Blanco, por decreto del 22 de septiembre de 1881, designa a Chacao como distrito del municipio Sucre del estado Miranda, junto a Baruta, El Hatillo, teniendo a Petare como cabecera municipal.

Con la entrada en funcionamiento de la reforma de la ley estatutaria del régimen municipal en 1989, la figura del distrito de Sucre desaparece, naciendo el municipio Sucre, el cual se le separa su parte occidental y se crean tres nuevos municipios: Baruta, El Hatillo, y Chacao.

Dos años después, el 13 de noviembre de 1991, la autonomía fue concedida al municipio y la asamblea legislativa del Estado Miranda promulgó la ley de creación del Municipio de Chacao, publicada en gaceta oficial del Estado Miranda el 17 de enero de 1992.

En diciembre de 1992, se realizaron las primeras elecciones directas para el Municipio Chacao como ente autónomo, saliendo vencedora para la alcaldía la ex-miss Universo Irene Sáez, quien toma posesión el 4 de enero de 1993. Además, es elegido el primer Concejo Municipal, juramentados el Contralor Municipal y el Síndico Procurador Municipal e instalada la primera Junta Parroquial. En 1998 Sáez renuncia a su cargo para postularse como candidata a la presidencia de la República.

En las elecciones para las alcaldías de 2000 resulta elegido como alcalde a Leopoldo López, perteneciente al partido político Primero Justicia y fue nuevamente reelegido en las elecciones de 2004,

gobernando hasta principios del año 2009, cuando es sustituido por el nuevo alcalde electo, Emilio Graterón.

DESCRIPCIÓN DEL GOBIERNO MUNICIPAL DE CHACAO.

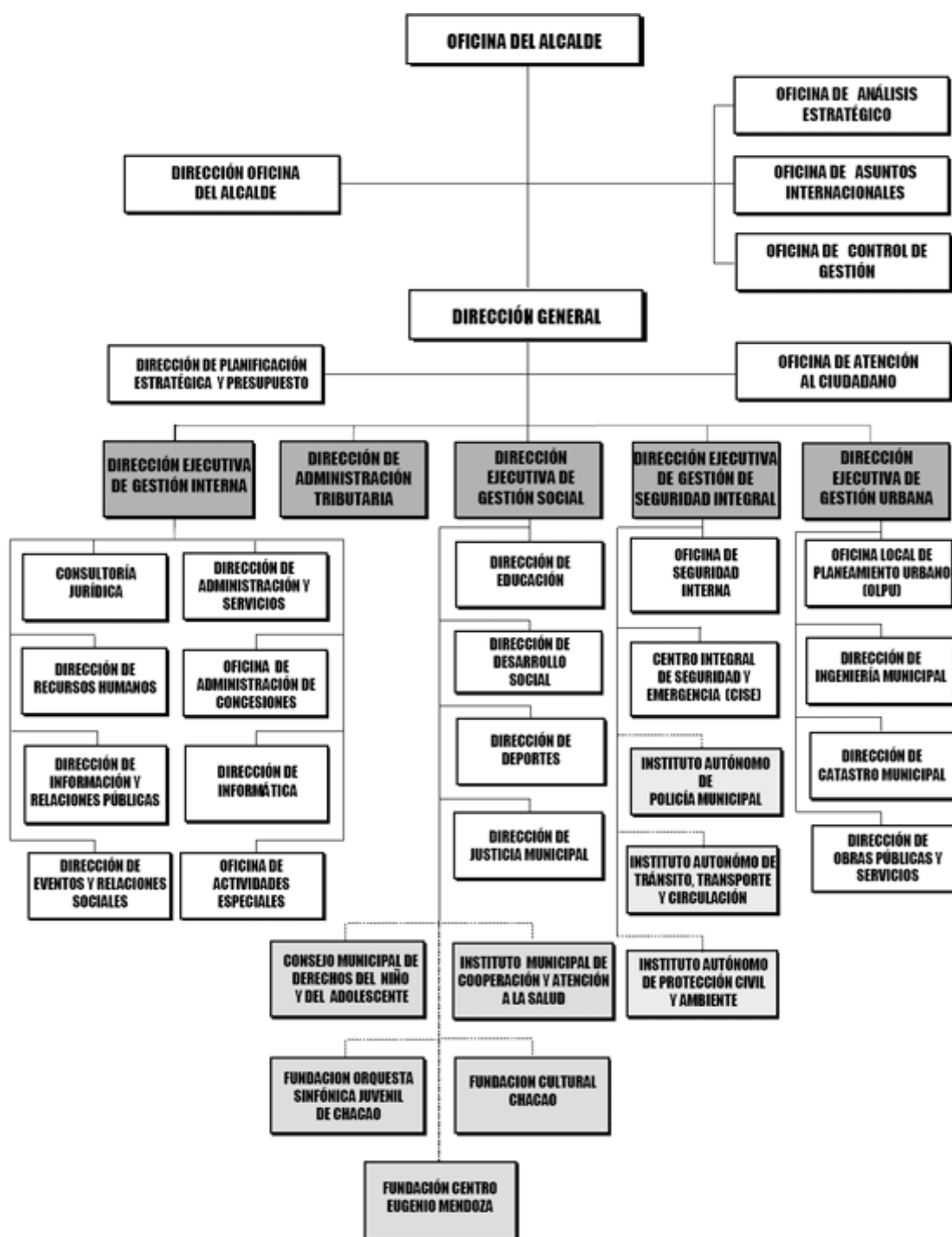
El Gobierno Municipal del municipio analizado como caso de estudio tiene, como lo establece el Poder Público Municipal de Venezuela, los cuatro órganos principales: la Alcaldía o Ayuntamiento, el Concejo Municipal, la Contraloría Municipal y el Consejo Local de Planificación Pública. También tiene este gobierno otro órgano de especial interés para este estudio, la Junta Parroquial, por servir como el canal de comunicación más directo entre los ciudadanos y el gobierno municipal.

Alcaldía de Chacao.

La Alcaldía tiene como Misión, Ser el mejor aliado del ciudadano, y como Visión, Ser un modelo de Gobierno Municipal participativo y autónomo, comprometido con el mejoramiento permanente de la calidad de vida de los ciudadanos de Chacao, en éstas quedan claramente reflejada la disposición al ciudadano y su participación.

Para poder cumplir con este compromiso, la Alcaldía tiene la siguiente estructura organizacional:

Figura N° 11. Organigrama Alcaldía de Chacao.



Fuente: Página web de la Alcaldía de Chacao.

(<http://www.chacao.gov.ve/gobmun.asp>).

Las funciones de cada una de las dependencias presentadas en el organigrama de la Figura N° 11 están descritas en el Manual de

Organización de la Alcaldía de Chacao, según Resolución publicada en Gaceta Municipal del 26 de Mayo de 2008.

Analizando el citado manual se pueden establecer dependencias directamente vinculadas con la participación y GI del municipio, como la Oficina de Atención del Ciudadano y la Dirección Ejecutiva de Gestión Social con sus Direcciones de Desarrollo Social y Justicia Municipal. Hay otras dependencias con algunos objetivos que indirectamente las relacionan con la participación de los ciudadanos, tales como la Dirección de Administración Tributaria, la Dirección de Educación y la Dirección de Deportes, la Dirección Ejecutiva de Gestión Urbana con la Oficina Local de Planeamiento Urbano y la Dirección de Obras Públicas y Servicios, por lo cual sus directores fueron también incluidos entre las personas entrevistadas.

En relación con la Oficina de Atención al Ciudadano (OAC), ésta ofrece un conjunto de mecanismos que permiten la comunicación directa del ciudadano con el gobierno local. En esta oficina se resuelven solicitudes, se procesan denuncias y, a su vez, se consulta la opinión con respecto a los proyectos que se deben desarrollar para orientar la gestión en función de las necesidades de los ciudadanos. Para agilizar sus funciones, la OAC tiene una unidad móvil que sale con regularidad a la calle y se acerca al ciudadano para que lleve sus quejas, inquietudes y solicitudes (El Universal, 2008e).

Para tener un mejor conocimiento de los GI que funcionan en el municipio y fortalecer las relaciones de las comunidades, la OAC tiene un Directorio de Comunidades Organizadas del Municipio Chacao, que se presentó de acuerdo a lo establecido en la primera Asamblea de Participación y Capital Social. Este directorio incluye GI de las áreas deportivas, recreativas, culturales, religiosas, de justicia de paz y convivencia, seguridad integral, cooperativas, asociaciones de vecinos, asamblea de ciudadanos, gestión ambiental, educación, desarrollo

social, grupos de atención especial y salud, con sus respectivas direcciones, teléfonos y correos electrónicos. Esta información fue muy valiosa para poder entregar los cuestionarios de esta investigación, correspondientes a los GI.

Por su parte, la Dirección de Desarrollo Social (DDS), dentro de la Dirección Ejecutiva de Gestión Social (DEGS), tiene por misión garantizar el desarrollo de planes y proyectos de servicios sociales, de integración y de participación ciudadana en la gestión municipal. En este sentido, en Marzo 2005 realiza la 1ª Asamblea de Participación y Capital Social, de la cual surgieron proyectos y acciones como conclusiones de las mesas organizadas: “publicación de las experiencias exitosas y del directorio de las Asociaciones Civiles del municipio, promoción de los Consejos Locales de Planificación Pública, proyecto de formación para el fortalecimiento del liderazgo y elaboración de proyectos de inversión comunitaria” (López, 2005).

A principios de Mayo 2005 se celebra la 2da Asamblea de Participación y Capital Social, con la asistencia de representantes vecinales, inclusive algunos que no habían sido invitados. A finales de ese mismo mes se decreta la creación e instalación del Comité de Participación y Capital Social, como reconocimiento a la necesidad de la participación activa de todos los integrantes de la comunidad, fortaleciendo sus vínculos por medio de relaciones internas y externas, de redes sociales, de sentimientos de confianza y cooperación entre los actores, para lograr el desarrollo integral de la sociedad y el proceso de generación de capital social.

Las Asambleas de Participación y Capital Social se realizan incorporando en sus agendas la presentación de la memoria y cuenta anual de la alcaldía, por parte del alcalde, y la elaboración del presupuesto participativo del municipio con la colaboración de los participantes. Para el gobierno local de Chacao el presupuesto

participativo municipal es “una metodología a través de la cual la población de un Municipio tiene la oportunidad de involucrarse directamente en la definición de prioridades de inversión pública local, en la discusión y aprobación del presupuesto público del municipio y en el control de su ejecución” (Bolett, 2008, p.2; El Universal, 2008f).

Las asambleas mencionadas, las presentaciones de memoria y cuenta y los presupuestos participativos manifiestan la disposición de la alcaldía a considerar la opinión de los ciudadanos y los aportes potenciales para revisar y/o mejorar la gestión. En el período de trabajo de campo de esta investigación se asistió a la Memoria y Cuenta 2007 y a una reunión introductoria al Presupuesto Participativo 2009.

La DDS, por medio de la Oficina de Apoyo y Control de Gestión Social (OACGS), realiza encuestas sobre los programas sociales que adelanta la Alcaldía de Chacao y hace estudios de opinión entre los vecinos del municipio, también aplica instrumentos para verificar la creación de Consejos Comunales y el impacto de los mismos, entre otros mecanismos, para recibir información de la dinámica social.

También dentro de la DEGS, la Dirección de Justicia Municipal (DJM) tiene por misión prestar a los vecinos un servicio integrador y facilitador con el fin de enseñar a los ciudadanos a vivir en comunidad y ser protagonistas en la solución de sus conflictos, consiguiendo una mayor seguridad jurídica y comunitaria. Los servicios prestados por la DJM son:

- Orientación legal y Redacción de Documentos, permite acceder a información de carácter legal que el ciudadano necesita para ejercer y proteger sus derechos, tales: Redacción de documentos jurídicos, de negocios y servicios; asesoría para llevar a cabo los negocios jurídicos que se deseen emprender, y orientación para canalizar dudas, reclamos y trámites pendientes con Oficinas Municipales, Estadales y Nacionales.

- Mediación y conciliación en conflictos vecinales.
- Justicia de Paz y Contrato Social, desarrollo y apoyo de Justicia de Paz, proceso mediante el cual un grupo de vecinos atienden y tratan de resolver los conflictos de convivencia y las causas que lo originan (Espinoza, 2008). Para tal fin se utiliza la figura de Juez de Paz (Ley Orgánica de la Justicia de Paz, 1994), que es un vecino respetable y conciliador, con capacidad de diálogo, que tiene autoridad para resolver conflictos y velar por la convivencia ciudadana. Éste es elegido por la comunidad, con el apoyo del Gobierno Municipal (El Universal, 2008g), y los poderes públicos están obligados a apoyar y cumplir sus decisiones. En el Municipio Chacao existe una Ordenanza Electoral de Justicia de Paz y la Dirección de Justicia Municipal tiene un Manual de Implantación Justicia de Paz. Otra figura utilizada para la paz social es el Contrato Social, “un documento de convivencia ciudadana que nace del debate entre los habitantes y comerciantes de un sector y se basa en el planteamiento de una serie de normas que reglamentan el día a día de la comunidad” (tomado de folleto divulgativo de la Alcaldía de Chacao). “La experiencia del contrato social en Chacao puede ser vista como la puesta en práctica de conceptos hasta ahora planteados fundamentalmente en el campo conceptual” (Carrillo y Espinoza, 2008, p. 50), son varios los contratos sociales que se han desarrollado en sectores populares del municipio: Bucaral, Pedregal, San José de la Floresta, Bello Campo, Pajaritos y La Cruz, como puede apreciarse en la figura N° 12.
- Defensoría Municipal del Niño y el Adolescente.
- Servicio de Registro Civil Municipal.

- Entrega de Cartas de Residencia.

Figura N° 12. Portadas de de los Contratos Sociales de Bello Campo, Bucaral, El Pedregal y San José de la Floresta.



Fuente: Elaboración propia.

Entre estos servicios, la Justicia de Paz y el Contrato Social son muy importantes para el logro de un sano intercambio entre los ciudadanos de la comunidad, que se traduce en una mayor comunicación, confianza, cooperación y solidaridad, es decir, mayor integración.

Otra dependencia de la DEGS, de interés para esta investigación, es la Fundación Cultural Chacao, su actividad se enmarca en un modelo de gestión participativa para mejorar la calidad de vida de los ciudadanos. La dimensión cultural constituye la base del trabajo de esta fundación, siendo el Arte y el Turismo (El Universal, 2008h; La Venezuela que todos merecemos, 2007a) los pilares de su acción, pilares sobre los cuales la institución sienta su contribución al reconocimiento de la identidad colectiva, la formación de conciencia ciudadana y la construcción de valores que propicien en la comunidad un ambiente de convivencia y cooperación (página web del gobierno municipal de Chacao, www.chacao.gov.ve).

Los programas de la Fundación Chacao se orientan a la formación y promoción del talento y la capacidad creadora, al fomento de la memoria, el patrimonio y la tradición, y al desarrollo de infraestructura, con sedes permanentes como el Centro Cultural Chacao, la Casa María Teresa Castillo, la Casa de la Cultura y la Sala Cabrujas. Esta fundación también pone a la disposición la Agenda Cultural de Chacao (mensual) con un resumen de las actividades de arte urbano e infantiles, música, exposiciones, teatro, conferencias (El Universal, 2008i), audiovisual, literatura y formación; así como actos públicos denominados Cine en la Calle (El Universal, 2008j), Chacao pone la Música, Se abre el Telón, Galería Móvil y Del Museo a la Calle.

Todas las acciones antes mencionadas se traducen en una mayor participación de los ciudadanos y ocasiones para el encuentro, aprender a convivir y compartir valores de la comunidad.

La estructura organizacional de la Alcaldía de Chacao, dependiendo de la Dirección Ejecutiva de Gestión de Seguridad Integral (DEGSI), incluye Institutos Autónomos como el de Policía Municipal (IPM); el de Tránsito, Transporte y Circulación (ITTC), y el de Protección Civil y Ambiental (IPCA), que tienen programas para la incorporación de los vecinos del municipio a sus actividades, razón por la cual también se entrevistaron sus directivos y /o algunos de sus miembros.

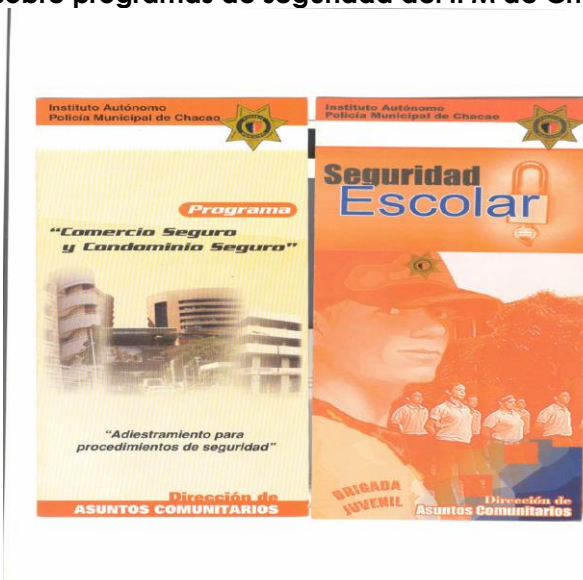
En el caso del IPM, fundado en el año 1993, se tiene un modelo de gerencia basado en las relaciones con la comunidad, la rendición de cuentas, la desconcentración de la policía y la capacitación, dotación y apoyo al funcionario. Para fortalecer las relaciones con la comunidad este instituto cuenta con una Dirección de Asuntos Comunitarios que lleva adelante programas como (ver figura N° 13):

- Brigadas Juveniles, Infantiles y de la Tercera Edad en prevención y seguridad, con la misión de generar acciones de prevención,

seguridad y participación comunitaria, para fortalecer el entorno educativo, social y familiar.

- Brigadas de voluntarios vecinales en prevención y seguridad, con los objetivos de capacitar mediante un programa de entrenamiento a vecinos del municipio que puedan prestar un servicio enfocado a la acción comunitaria, dotar a la comunidad de un equipo proactivo y capaz de abarcar sus necesidades, así como prestar apoyo al equipo policial de enlace vecinal en tareas de recolección de denuncias e intercambio comunitario.
- Comercio y condominio seguro, que consiste en el acercamiento con las comunidades organizadas, juntas de condominios, asociaciones de vecinos, empresas de seguridad, empresas privadas y comerciantes, por medio de foros preventivos a fin de informar, diseñar y evaluar acciones, planes y estrategias destinadas a reducir la delincuencia.

Figura N° 13. Folletos sobre programas de seguridad del IPM de Chacao.



Fuente: Elaboración propia.

Durante el trabajo de campo de esta investigación se asistió a la Juramentación de Brigadas Infantil, Juvenil y de la Tercera Edad, por invitación de la Directora de Asuntos Comunitarios de la Policía Municipal de Chacao, en la cual se pudo constatar la disciplina de los miembros de las distintas brigadas desde niños hasta personas de avanzada edad, quienes son llamados, en el municipio, personas de la juventud prolongada.

También como parte del trabajo de campo, se hizo presencia en una de las reuniones semanales del instituto policial denominadas Estadísticas de la Policía, donde se realizan reportes de los delitos cometidos en el municipio, procedimientos realizados y logros alcanzados, a estas reuniones pueden asistir representantes de las organizaciones comunitarias.

Por lo antes descrito, el tema de la inseguridad en el municipio es de gran interés para el gobierno municipal (La Venezuela que todos queremos, 2008a), este planteamiento se constata en declaraciones del alcalde saliente (en el período de trabajo de campo de esta investigación se realizaron elecciones de autoridades regionales y municipales en Venezuela): “disminuimos los índices delictivos, la modernización de la policía...” (El Universal, 2008k), y de los aspirantes a este cargo: “los cinco postulantes de la alcaldía de Chacao consiguieron - con o sin intención – armar una agenda unitaria para el municipio, en la que el tema del ordenamiento urbanístico y la seguridad coparon las primeras líneas” (El Universal, 2008l).

Otro instituto autónomo es el ITTC, que tiene por misión “garantizar el control y vigilancia del tránsito vehicular y peatonal en el Municipio, fundamentada en la Ley, la prevención, investigación técnica y científica de los accidentes de tránsito, generando una cultura de orden y seguridad sobre las vías municipales, en pro del mejoramiento

de la calidad de vida de los habitantes y visitantes de Chacao” (página web del gobierno municipal de Chacao: www.chacao.gov.ve).

Este instituto, para generar una cultura de orden y seguridad sobre las vías municipales tiene un área de educación y seguridad vial con programas como: Patrulla Escolar, Ruta Escolar, Parque Vial, Parque Vial Móvil y Señales Vivientes y Teatro de Títeres, que incorporan a los niños en los temas de transporte, tránsito y circulación; charlas educativas y talleres de manejo defensivo.

Para complementar su compromiso de educar al ciudadano, esta institución lleva adelante campañas como Juntos hacemos ciudad, un programa educativo que surge por la necesidad de reiterar a los usuarios de las vías, bien sean peatones, pasajeros o conductores, la importancia del respeto a la normativa legal vigente sobre materia vial, utilizando como estrategia la entrega de trípticos informativos, a fin de lograr su concienciación y la difusión del contenido del proyecto a otros ciudadanos. Otro programa es “No te quedes en el medio”, orientado “a que los vehículos no crucen en amarillo cuando haya cola y eviten así quedarse atravesados en el medio cuando cambie la luz de un semáforo” (El Universal, p. 3-4, 2008m; El Nacional, 2008b).

El ITTC también propicia obras para mejorar la calidad de vida de los habitantes del municipio, obras como el Sistema de Transporte Público Superficial Transchacao, “diseñado para ofrecer un servicio eficiente accesible y ambientalmente sustentable” (Últimas Noticias, 2008c, p.6), tal como lo afirmó el alcalde al poner en marcha la primera etapa (El Universal, 2008n). Sumada a la anterior, la propuesta humanística-urbana, que fue llevada a cabo y que contempla la reestructuración de la Avenida Francisco de Miranda, importante arteria vial del municipio, en tres áreas fundamentales: peatonal, vial y comercial (Avenida Francisco de Miranda, 2005; La Venezuela que todos queremos, 2007b; El Universal, 2008o; La Venezuela que todos queremos,

2008b). Y en general, obras para la mejora de la circulación vehicular y peatonal (El Nacional, 2008c; La Venezuela que todos queremos, 2008c).

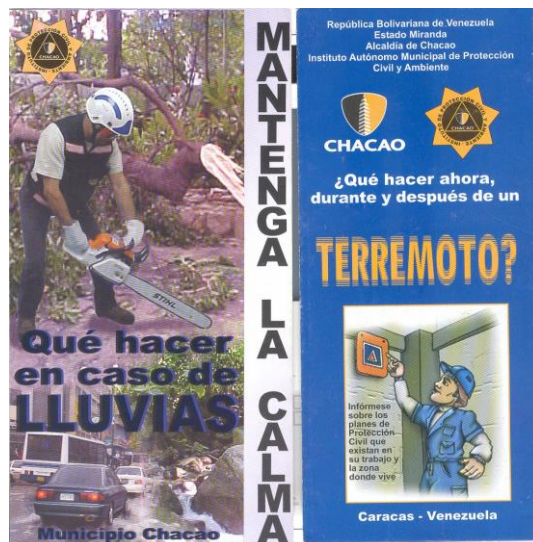
El tercer instituto autónomo de la DEGSI es el IPCA, con la misión de apoyar al ciudadano en la gestión de riesgo y en la conservación, defensa y mejoramiento del ambiente, con la finalidad de contribuir a una mejor calidad de vida en el municipio. Entre sus objetivos están: preparar a la población y fomentar la cooperación en caso de emergencias y desastres; así como promover y dirigir en todos los niveles la educación e instrucción en materia de autoprotección.

En este sentido, El IPCA conforma los Comités Para la Actuación en Emergencia Locales (CAEL) para “organizar a la Comunidad del Municipio Chacao con la finalidad de promover el asociacionismo para coadyuvar en la prevención, mitigación y preparación en caso de ocurrencia de eventos adversos” (tomado de presentación del IPCA), en otras palabras, crear capital social para prevenir y mitigar los riesgos para actuar en la protección de su entorno comunal. Los CAEL funcionan coordinados con varias dependencias de la Alcaldía: DGSI, IPM, IPCA, Salud Chacao y Bomberos Metropolitanos.

Como apoyo a los CAEL, a otros GI y a los ciudadanos en general, el IPCA ofrece programas de Autoprotección Escolar, Autoprotección Ciudadana, Autoprotección Corporativa, Capacitación de Voluntarios, Inducción para Grupos y un curso Interactivo de Autoprotección Ciudadana en la página web de la Alcaldía (<http://www.chacao.gov.ve/ipca/ipcadetail.asp?id=44>) ; trípticos sobre Primeros Auxilios, que hacer en caso de lluvias e inundaciones, terremotos y otras vicisitudes (ver figura N°); material informativo sobre la recolección de basura, la generación de ruidos y la tenencia de mascotas, y también realiza simulacros de sismos con la participación

de ciudadanos, GI, empresas y entes gubernamentales (El Universal, 2008m).

Figura N° 14. Folletos de prevención del IPCA de Chacao.



Fuente: Elaboración propia.

Un problema relacionado con el instituto al cual se han dedicado estos últimos párrafos es la basura, problema que si bien afecta a todos los municipios de la región capital, generó muchas dificultades durante el período de realización de esta investigación y fue atención de los medios de comunicación por ser el municipio Chacao un ejemplo de buen funcionamiento (El Nacional, 2008d; Últimas Noticias, 2008d).

Para colaborar con la problemática antes expuesta, es importante resaltar la iniciativa que ha llevado adelante la comunidad para reciclar los desechos (El Universal, 2007), iniciativa en la cual se han integrado varios consejos comunales (El Nacional, 2007; El Nacional, 2008p) para conformar el proyecto Chacao Limpio, con el objeto de buscar mejorar la calidad de vida por medio de programas de concientización en materia ecológica y de conservación para los habitantes de todo el municipio (Junta Parroquial en acción, 2007).

Por otra parte, es necesario mencionar que las relaciones del IPCA con la comunidad de Chacao son muy cercanas, lo que se pudo observar en las visitas que se hicieron, junto a miembros de este instituto, a los sectores populares del Municipio. Esta cercanía facilitó que se realizaran algunas de las entrevistas y se distribuyeran parte de los cuestionarios.

Para facilitar la comunicación con el IMP, ITTC y el IPCA, además del área de salud y bomberos, la DEGSI creó el Centro Integral de Seguridad y Emergencia (CISE), que tiene como función principal recibir y procesar llamadas de urgencia para el despacho inmediato de recursos para la asistencia al ciudadano.

Otro aporte conjunto, en este caso para proporcionar a la Comunidad la información mínima para adoptar con antelación las medidas de seguridad necesarias, es el Manual de Prevención Integral. En este manual se plantea la creación de las redes de convivencia ciudadana como "organizaciones de carácter Comunitario, creadas y organizadas con el objeto de generar una cultura de prevención mediante la vinculación e integración de los vecinos por cuadras, sectores, urbanizaciones, conjuntos residenciales, edificios y localidades, a fin de contrarrestar y prevenir los problemas de inseguridad que afectan a los ciudadanos" (tomado del manual de Prevención Integral); otro ejemplo de la necesidad de crear capital social para conseguir objetivos comunes.

Otras figuras de interés en la alcaldía.

Un ejemplo en el cual se manifiesta la preocupación de la alcaldía por el ciudadano y los GI del Municipio es la figura del Defensor del Contribuyente, una instancia responsable de canalizar cualquier queja o denuncia. Esta figura está a la disposición de vecinos, comerciantes, transeúntes y trabajadores (personas naturales y jurídicas) para fortalecer los sistemas de control social y garantizar la transparencia de

la gestión del Gobierno local, en materia tributaria, educativa, seguridad, salud, desarrollo de obras y atención al vecino (Conoce una mano amiga, Defensor del Contribuyente de la Alcaldía de Chacao).

Es también ejemplo el Programa de Atención Integrada para el Adulto Mayor (PROAIAM), que es un programa de atención, ejercitación y formación integral orientado a la inclusión de personas de edad avanzada (jóvenes prolongados) en actividades, como la Brigada de la Tercera Edad (antes mencionada), que les permitan sentirse socialmente activos. Este programa incluye la organización de grupos culturales y deportivos, cursos y talleres, prestación de servicios de salud, con el fin de que los adultos mayores del municipio gocen de una mejor calidad de vida (El Universal, 2008q). Para dar soporte legal al trato privilegiado a las personas de la tercera edad el Municipio tiene su Ordenanza sobre Atención Integral a la Juventud Prolongada.

Concejo Municipal de Chacao.

El Concejo Municipal, integrado por los concejales electos, es el ente legislativo del Municipio. Este órgano también ejercerá el control político sobre los órganos ejecutivos del Poder Público Municipal. Los deberes y atribuciones son los establecidos en la Ley Orgánica del Poder Público Municipal.

Este concejo tiene siete comisiones permanentes: Planificación y Desarrollo Local, Participación y Capital Social, Capital Humano, Capital Físico, Calidad de Vida y Servicios Públicos, Hacienda Pública Municipal y Contraloría, y Ecología y Desarrollo Sustentable. Las comisiones conocen de todos los asuntos relacionados con sus áreas de competencia, por lo que tienen como deber asesorar al cuerpo edilicio en todo lo relacionado con la programación, proyección, supervisión, control y realización de sus políticas legislativas y ejecutivas en lo que se refiere a las áreas correspondientes. Por tanto, la finalidad de las

mencionadas comisiones es la formulación de proyectos de ordenanzas y de acuerdos; estudiar y analizar los asuntos y materias que le correspondan y los que le sean encomendados por el Concejo; realizar las investigaciones que ordene el Concejo o que considere necesarias para el cumplimiento de sus funciones y consultar a los sectores de la comunidad interesados o vinculados en los asuntos y materias propias de cada comisión.

Entre los deberes y atribuciones que tiene el Concejo Municipal están:

- Iniciar, consultar a las comunidades y sus organizaciones, discutir y sancionar los proyectos de ordenanzas incluida la relativa a su Reglamento Interior y de Debates, a fin de proveer a la organización de sus funciones, para sancionar las reglas de orden aplicables a sus deliberaciones.
- Promover los mecanismos que legalmente le estén conferidos y que contribuyan a garantizar en forma eficiente, suficiente y oportuna la participación ciudadana en el proceso de formación, ejecución, control y evaluación de la gestión pública municipal.

Este órgano del Gobierno Municipal, como está previsto en la ley y al igual que la Alcaldía, considera dentro de sus deliberaciones la opinión de los GI y los ciudadanos, para lo cual realiza consultas y hace sus sesiones, para la toma de decisiones, abiertas a la comunidad.

Contraloría Municipal de Chacao.

La Contraloría Municipal ejercerá de conformidad con las leyes y la Ordenanza de Contraloría Municipal del municipio Chacao, el control, vigilancia y fiscalización de los ingresos, gastos y bienes municipales, así como de las operaciones relativas a los mismos. Gozará de autonomía

orgánica, funcional y administrativa, dentro de los términos que establezcan esta Ley y la ordenanza mencionada.

Según el Artículo 6° de esta ordenanza, la Contraloría Municipal adoptará las medidas necesarias para fomentar la participación ciudadana en el ejercicio del control de la gestión pública. Para satisfacer este artículo, y atender, orientar y tramitar las inquietudes de los ciudadanos, la Contraloría de Chacao tiene una Oficina de Atención al Ciudadano. Esta oficina fomenta la participación activa en la vigilancia de las actividades relacionadas con la gestión municipal, para lo cual recibe y canaliza los planteamientos, peticiones, sugerencias, quejas, reclamos y denuncias, y ofrece respuestas a los GI y de los miembros de la comunidad.

Por otra parte, en conversación con el Contralor Municipal, se tuvo conocimiento de cursos que la contraloría dicta a los consejos comunales para que éstos vigilen y controlen los recursos que les son otorgados por el gobierno central o por la alcaldía, y puedan hacerle un mejor seguimiento a las actividades del gobierno municipal.

Consejo Local de Planificación Pública (CLPP) de Chacao.

El CLPP es el órgano mediante el cual se canalizan todas las propuestas y proyectos comunitarios de los ciudadanos (apoyados en la comunidad organizada), que se incluirán luego de su aprobación, en el Plan de Inversión Municipal.

El CLPP del Municipio Chacao está conformado por: el Alcalde, la Sala Técnica, la Secretaría, la Comisión Electoral, 7 Concejales del Municipio, el Presidente de la Junta Parroquial, 8 Consejeros como Representantes de Organizaciones Vecinales y 2 Consejeros como Representantes de Organizaciones Sectoriales.

En la exposición de motivos de la Ordenanza del CLPP de Chacao establece que “entre las innovaciones de la ordenanza, podemos destacar el incremento en el número de Consejeros o Consejeras de las Organizaciones Vecinales y Comunitarias, la incorporación de la figura del Vicepresidente como integrante del Consejo Local de Planificación Pública, elegido del seno de los Consejeros de las Organizaciones Vecinales y Comunitarias y su vinculación con los Consejos Comunales lo cual impone un aspecto de significativa relevancia en lo relativo a la participación de las comunidades en el Consejo local de Planificación Pública”. (Ordenanza del Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Chacao, 2007, p.1y 2).

Además, “los consejos comunales entran a constituir un factor preponderante en cuanto a la participación de las comunidades ente el órgano de planificación pública en virtud de que, por mandato de ley, todas las Organizaciones Vecinales y Comunitarias que pretendan una representación ante el Consejo, deben estar articuladas e integradas a los consejos comunales,...) (Ordenanza del Consejo Local de Planificación Pública del Municipio Chacao, 2007, p. 2).

En el artículo 27 de esta Ordenanza quedan definidas las funciones del CLPP y se establece claramente el trabajo conjunto con los GI del municipio, que tienen una importante representación en este órgano. Las primeras de estas funciones se refieren al impulso que tiene que darle a la participación y coordinación ciudadana y protagónica; la creación de programas de capacitación para elevar los conocimientos de los ciudadanos sobre las Políticas Públicas y el ejercicio de los Poderes Públicos; la promoción de los procesos de transferencia de servicios y competencias del Municipio hacia las organizaciones vecinales, Comunitarias, Sectoriales y a los Consejos Comunales; la elaboración de un registro de los consejos comunales y otros GI de su jurisdicción; coordinar con los consejos comunales y otros GI el

diagnóstico participativo para determinar las necesidades, problemas, potencialidades y aspiraciones del Municipio.

En su capítulo V, la Ordenanza prevé la formulación del Plan y el Presupuesto de Inversión municipal Anual, donde las comunidades tienen un rol fundamental por medio del Presupuesto Participativo, en el cual se incorporan sus propuestas, para responder a sus necesidades, a la Ordenanza de Ingresos y Gastos del Municipio y materializarlas ante el CLPP.

La Ordenanza del CLPP de Chacao refuerza el propósito de este órgano de incentivar la creación de GI, formarlos y estimular su participación en la generación de iniciativas que se puedan presupuestar y favorecer al desarrollo de la calidad de vida del municipio.

En la página web del Gobierno Municipal de Chacao se especifica el rol del ciudadano en los proyectos a ser presentados ante el CLPP:

- En la formulación: Obtener el respaldo de una comunidad organizada que respalde el proyecto y asuma la responsabilidad de formularlo y plantearlo ante el CLPP para su aprobación. Este compromiso comprende: el diseño, los cálculos, las especificaciones y planos, las estimaciones o cotizaciones de costos, etc., que permitan definir adecuadamente la propuesta. Por ejemplo: Si se plantea la construcción de una plaza, debe procurarse el apoyo de personas calificadas para el diseño del plano preliminar de la plaza. Con el plano y la especificación de materiales debe solicitar cotizaciones de constructores para determinar el costo aproximado de la plaza. La Sala Técnica del CLPP, a través de los facilitadores, puede ofrecer orientación al respecto.

- En la ejecución: La comunidad organizada que presentó el proyecto y a la cual se le asignaron los recursos al ser aprobado el mismo es responsable de contratar los bienes o servicios necesarios para ejecutarlo. Para ello contará con el apoyo de la Sala Técnica y la supervisión de la contraloría social. Las contrataciones deben llevarse a cabo de forma competitiva: debe procurarse un mínimo de tres proveedores participantes, entre los que puede incluirse la cotización referencial (si la hubiere) utilizada para establecer el costo del proyecto al momento de presentarlo a la aprobación. De esta manera se asegura el uso eficiente de los recursos públicos.

También en esta página web se presentan el Informe Diagnóstico Participativo, Cuadros de Diagnóstico, Objetivos de Desarrollo, Proyecto de Presupuesto de Inversión Municipal y otras informaciones relacionadas con los procesos del CLPP.

Junta Parroquial de Chacao.

Una Junta Parroquial es un órgano colegiado cuya función es ser el canal de comunicación más directo entre los ciudadanos y el gobierno municipal.

En el caso de Chacao, su Junta Parroquial ha sido pionera, desde la entrada en vigencia de la Ley Orgánica del Poder Público Municipal fue la primera en tener, a nivel nacional, una ordenanza de organización y funcionamiento, lo cual fue punto de partida para otras parroquias que desean adaptar su ordenamiento jurídico al nuevo contexto legal del país (Junta Parroquial en acción, 2006).

La misión de esta junta parroquial es “Ser el Mejor Aliado del Ciudadano en la Generación de Capital Social”, con este propósito, durante el año 2007, participó en 17 Asambleas de Ciudadanos, facilitó la conformación de 8 Consejos Comunales, promovió dos elecciones de Jueces de Paz (junto a la Dirección de Justicia Municipal), asesoró la renovación de dos Asociaciones de Vecinos, mantuvo presencia activa en el CLPP e instauró el Consejo Parroquial. Igualmente, trabajó en la formación de vecinos por medio de charlas y talleres formativos/educativos en tópicos de interés (Junta Parroquial en acción, 2007).

Otros aspectos de interés del Gobierno Municipal de Chacao.

Hay otras características del Gobierno Municipal de Chacao que son de interés como caso de estudio, como es el hecho de que así como se les otorga un espacio especial a los adultos mayores, también a los jóvenes y niños del Municipio, como generación de relevo, el Gobierno Municipal le presta gran atención. Esta atención se dejó ver al crear la Brigada Infantil y Juvenil y la Patrulla Escolar en la Alcaldía, pero se puede comprobar aun más con la Ordenanza del Gobierno Municipal Juvenil de Chacao, que “es el mecanismo de participación de los niños, niñas y adolescentes, destinado a orientar los proyectos en los cuales tengan interés; es autónomo en la toma de decisiones y cooperará con las autoridades locales en todas las materias que afecten o pudieren afectar los derechos de los niños, niñas y adolescentes”, tal como lo establece el Artículo 6 de la mencionada ordenanza.

Así igual que la Brigada Infantil y Juvenil, la Patrulla Escolar y el Gobierno Juvenil de Chacao, existen otras agrupaciones conformadas por niños y jóvenes, con las cuales colabora el Gobierno Municipal de Chacao junto con otras instituciones. Entre estas agrupaciones se puede

mencionar Los Palmeritos, grupo al cual pueden pertenecer habitantes de Chacao entre los seis y los trece años, luego de esta edad pasan a ser Palmeros (Dominical, 2008; Manual del Palmerito, 2007; Palmeritos, 2007). Otra agrupación es la "Brigada de Guardaparquitos del Parque Nacional El Ávila, coordinada por INPARQUES – P.N. El Ávila, del Ministerio del Poder Popular para el Ambiente de la República Bolivariana de Venezuela.

Otra característica a considerar es el desarrollo del gobierno electrónico en este Municipio, el cual ocupa el segundo lugar a nivel nacional (de 294 municipios evaluados en Septiembre de 2006), según una medición de los atributos de servicio al usuario presentes en los portales web de las alcaldías venezolanas. Estos atributos son clasificados en cinco etapas: Presencia, Información Urbana, Interacción, Transacción y Transformación o Democracia electrónica (Gómez, 2007).

En referencia a la Presencia, la página web de la Alcaldía, www.chacao.gov.ve, que incluye a todo el Gobierno Municipal, presenta la misión, direcciones físicas y virtuales, horas de atención y documentos oficiales de relevancia para el público, tales como las Ordenanzas y Normativas vigentes.

Como otro ejemplo de Presencia, la Alcaldía hace llegar, vía correo electrónico, un Boletín con las principales noticias y eventos del Municipio: Chacao Informa (goblinea@chacao.gov.ve).

En cuanto a la Información Urbana, son ejemplos de este atributo: la Guía de Servicios Municipales de la Alcaldía y el InfoMapa Chacao. Este último es una herramienta creada por la Dirección de Catastro de la Alcaldía que permite acceder al Sistema de Información Geográfica del Municipio (SIGCHACAO) de una manera rápida y sencilla, lo cual facilita el recorrido y la identificación urbanizaciones, calles, avenidas,

locales comerciales, centros de salud y servicios prestados en el Municipio (Folleto "InfoMapa Chacao" de la Alcaldía de Chacao).

En relación con la Interacción, la página web brinda la posibilidad de realizar comunicaciones sencillas entre la oficina gubernamental y los ciudadanos, como son las secciones de Contáctanos, Servicios Municipales y Consultas en Línea, las cuales permiten la comunicación bidireccional entre los ciudadanos y la agencia municipal, de forma que los primeros puedan obtener información, elevar reclamos o quejas y, en general, comunicarse con los responsables de los servicios municipales.

Con respecto a la transformación (Democracia electrónica), el Gobierno Municipal de Chacao ofrece al ciudadano un único punto (ventanilla única) de contacto para tener acceso a los servicios gubernamentales y favorecer la participación ciudadana, lo que genera una mayor transparencia de la gestión pública.

Para los cuatro atributos analizados en los párrafos previos, en la medición del 2006 (Gómez, 2007), la Alcaldía de Chacao obtuvo el 100% de la puntuación. Sin embargo, el puntaje en la etapa transaccional fue bajo, en la cual se mide la disponibilidad de aplicaciones para el acceso al público a los servicios en línea de la alcaldía, así como complemento de los canales físicos o presenciales de comunicación. En esta etapa se revisa la posibilidad de realizar pagos de servicios o impuestos municipales vía Internet, seguimiento de trámites, descargas de formularios oficiales cuya obtención usualmente requiere visitar directamente las oficinas del gobierno municipal, así como la existencia de conexiones a otros sitios de interés para los ciudadanos.

El capital social en el Municipio Chacao.

El Gobierno Municipal de Chaco define Capital Social como la “capacidad de generar organizaciones y redes que permitan coordinar y mejorar los asuntos colectivos” (Construyendo Capital Social, 2005). Este gobierno afirma que el Capital Social es confianza y lo promueve por medio de dos mecanismos básicos: Organización Comunitaria y Participación Ciudadana.

Con la Organización Comunitaria, que es la organización de personas con el fin de tratar asuntos colectivos donde se conviertan en promotores de cambio y asuman corresponsabilidad para el desarrollo local, se consigue el fortalecimiento institucional, la transferencia de recursos por proyectos, la formación de líderes comunitarios y el control social.

Por su parte, para la Participación Ciudadana, que es la promoción de los derechos humanos en el proceso de toma de decisiones del gobierno local, se llevan adelante Agendas Públicas, se formulan y ejecutan en forma conjunta programa y proyectos locales (presupuestos participativos), hay rendición de cuentas por parte del gobierno local y se facilita el acceso a la información.

En el período de realización de este estudio se generaron dos eventos que reflejaron acciones de la comunidad organizada del Municipio Chacao:

- Ante la decisión del Gobierno Municipal de demoler la vieja estructura del tradicional Mercado de Chacao, construir una nueva sede en un terreno cercano y utilizar el espacio que quedaba libre por la demolición para levantar un Centro Cívico;

parte de la población no estuvo de acuerdo y se opuso a la decisión (El Nacional, 2008f; El Universal, 2008r). Como respuesta esta situación, agrupaciones civiles, que si consideraban oportuna la posición del Gobierno Municipal, recogieron firmas para activar una consulta vecinal y realizaron reuniones en apoyo a la construcción del centro cívico (El Universal, 2008s; El Universal 2008t).

- Para las elecciones de gobernadores y alcaldes en Venezuela (Noviembre, 2008), se presentaron varios candidatos representantes de partidos de opuestos a los planteamientos del gobierno central y un solo candidato por esta tendencia. Los vecinos del Municipio Chacao propusieron la unificación de las candidaturas de la oposición y organizaron un proceso de consulta (C-Decide) previo a las elecciones, el 19 de Octubre de 2008 (El Universal, 2008u), aunque no se logró la unificación deseada (El Universal 2008v; El Universal, 2008w).

DISCUSIÓN DE RESULTADOS DEL ESTUDIO DE CASO.

Una vez resumidas las características del Municipio Chacao y su GM, se presentan los principales resultados obtenidos de la aplicación de los instrumentos y técnicas utilizados para la recolección de información proporcionada por los representantes de los órganos del gobierno local (Alcaldía, Concejo Municipal, Contraloría Municipal, Consejo Local de Planificación Pública y Junta Parroquial), así como por los GI del municipio. Las características mencionadas del municipio y su GM también serán consideradas en esta discusión, al igual que los aspectos del Marco Teórico que den fortaleza al análisis.

Se incluyen las respuestas al cuestionario suministrado a representantes de 48 GI del municipio, tanto las correspondientes al área cuantitativa como a la sección cualitativa

También se utiliza como insumo los aportes recibidos en las entrevistas hechas tanto a personas del área gubernamental (21 entrevistas) como de las organizaciones comunitarias (20 entrevistas). Esta síntesis se genera por medio del uso del software ATLAS.ti 5 para el análisis de contenido.

Otra fuente de información son las intervenciones más relevantes en el grupo focal con miembros del Gobierno Municipal y en el grupo focal con representantes de los GI. Para la elaboración de este resumen también se aplicó el software ATLAS.ti 5.

Para organizar esta presentación se utilizan como base las seis categorías determinadas en el análisis de contenido de las entrevistas, las cuales correspondieron:

- Categoría Alcaldía. Se centra en los diferentes elementos que componen la construcción de este ente desde la perspectiva de los entrevistados, los participantes en los GF y los miembros de los GI que respondieron el cuestionario. Esta categoría abarca la accesibilidad, la comunicación, las cualidades, aspectos a mejorar y recomendaciones.
- Categoría GM. Corresponde al conjunto de órganos de gobierno del municipio. En esta categoría se analiza la comunicación, la generación de políticas públicas, el apoyo y recomendaciones al GM.
- Categoría GI. El cual hace referencia a los aspectos más resaltantes de este tema, se observa la percepción que se tiene de tales grupos partiendo de los elementos que para los entrevistados son los más importantes: su identificación, objetivos, aportes, características, manejo de recursos y recomendaciones.
- Categoría Participación. Donde se observa como las diferentes construcciones que se tienen del concepto aplicado al tema de los GI y generan una matriz compuesta por diferentes subcategorías: la definición de participación, el papel que juegan las reuniones, los canales, los mecanismos, el seguimiento, las limitaciones, las recomendaciones para fomentar la participación y los aspectos favorables vinculados.
- Categoría Interrelaciones. Un tema importante más allá de los propios elementos reportados por los entrevistados, participantes en los GF y miembros de GI que respondieron el cuestionario, es la dinámica que se da entre ellos. Se observa como los GI, alcaldías y la comunidad se ven matizados y en buena manera definidos por su propia interrelación.

- Por último, Categoría Individuo. A lo largo de las de intervenciones se observan comentarios a título personal. Esto motivó su agrupación en un apartado. Es necesario acotar que si bien este apartado contiene temas ya tratados en los nodos anteriores el elemento diferenciador es que son abordados desde una óptica personal, más allá de la perspectiva del colectivo.

Categoría Alcaldía.

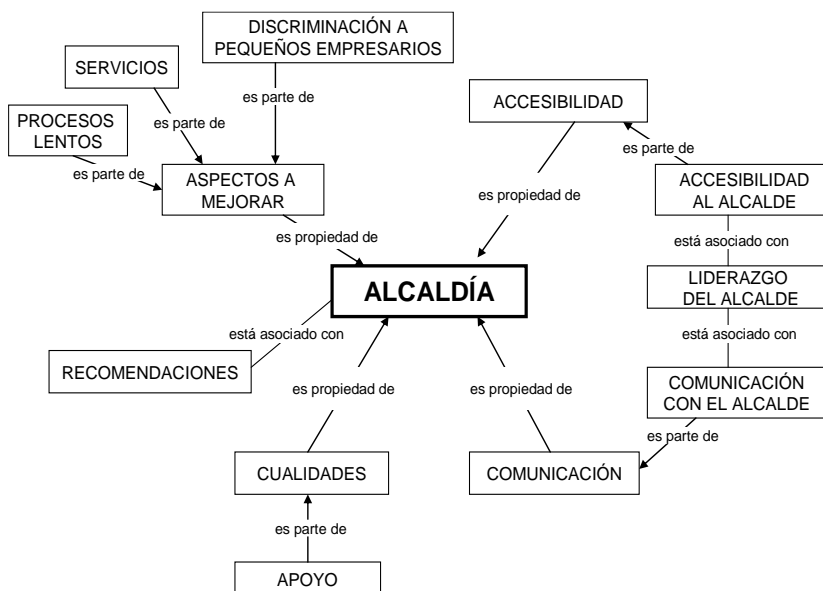


Figura N° 15. Relaciones de las sub-categorías de la categoría Alcaldía.

Fuente: software ATLAS.ti 5.

En la categoría alcaldía resalta el hecho de que este órgano predomina significativamente, en la consideración de los entrevistados y los participantes en los GF, con respecto al resto de los órganos del GM. Por esta razón se creó una categoría especial. En línea con esta apreciación, en el cuestionario, más de la mitad de las personas que respondieron seleccionaron a la alcaldía como la instancia que más toma en cuenta la participación. Además, al revisar la estructura

organizacional de esta entidad, es la de mayor tamaño de los órganos del GM.

Una primera característica es la accesibilidad que algunos entrevistados reconocen a este organismo, comentando que:

Siempre tiene sus puertas abiertas.

No es difícil comunicarse con sus funcionarios.

Sumado a lo anterior, en la organización se tienen dependencias específicas para la comunicación con los ciudadanos y GI, tales como la Dirección Ejecutiva de Gestión Social y la Oficina de Atención al Ciudadano, reportando directamente a la Dirección General de la Alcaldía. Además, hay otras dependencias que también tienen comunicación directa con los ciudadanos (Dirección Ejecutiva de Gestión de Seguridad Integral, Dirección Ejecutiva de Gestión Urbana, Dirección de Administración Tributaria).

Es notoria la importancia que le otorgan a la accesibilidad al alcalde, específicamente, con expresiones que reflejan el liderazgo de esta figura en el municipio:

La gestión del alcalde es muy apegada al ciudadano.

Nuestro alcalde nos ayuda.

No tenemos limitaciones, estamos unidos gracias al alcalde. Siempre se nos presta la mayor atención posible.

Inclusive, comunicaron su queja al no poder tener acceso directo a él.

En algunas ocasiones nosotros damos alguna información y no llega al alcalde.

Para concertar una cita con el alcalde es muy difícil.

También algunos participantes de los GF dejaron ver el liderazgo del alcalde al manifestar:

Este es un municipio modelo. Somos los más limpios y seguros. ¿Se han dado cuenta que existe una cantidad de entidades del gobierno central que quieren trasladar sus sedes para el municipio Chacao?, ¿Por qué será?, Porque tenemos el mejor alcalde.

En la Agenda Comunitaria el alcalde anotaba en una pizarra los problemas de la comunidad y, posteriormente, les daba orden de prioridad a los problemas asignándoles un responsable directo y un enlace en la comunidad.

Muy vinculada con la accesibilidad, se revisó las opiniones sobre la comunicación con la alcaldía, las cuales fueron positivas, tanto por parte de los entrevistados como de los participantes en los GF:

...Aquí hay un mecanismo de comunicación, tanto personal como de correo

Hablamos directamente con las direcciones de la alcaldía.

A diario nos comunicamos con las asociaciones de vecinos y los consejos comunales... Nuestra comunicación es funcionario – ciudadano.

Las comunidades reconocen que existe una relación estrecha entre el ciudadano y el sector público.

También vinculado con la comunicación, hubo comentarios que hicieron énfasis en la importancia de la comunicación con el alcalde directamente:

El alcalde ha mantenido informado al ciudadano de Chacao en los proyectos de la alcaldía.

Leopoldo siempre está pendiente de los consejos comunales.

Es un político de calle.

No tenemos limitaciones, estamos unidos gracias al alcalde. Siempre se nos presta la mayor atención posible.

Estos nuevos reconocimientos ratifican un claro liderazgo de esta figura en el municipio.

Según las opiniones manifestadas sobre la accesibilidad a la alcaldía y al alcalde, así como la buena comunicación, se puede deducir que la dimensión de comunicación y diálogo está presente en la Alcaldía de Chacao.

Por otra parte, varios entrevistados resaltaron cualidades en la gestión de este órgano del GM como la prestación eficiente de servicios, ejemplo el de seguridad; buen tiempo de respuesta; perseverancia; fortalecimiento del capital social; participación del ciudadano; sentido de pertenencia. En general, perciben apoyo de la alcaldía en el funcionamiento del municipio.

Los participantes en los GF también mencionaron varias cualidades de la alcaldía, reconociendo voluntad política y disposición a mejorar, entre otras.

En general, tanto los entrevistados como para los participantes en los GF, perciben que tienen el apoyo de la alcaldía. En el caso del segundo grupo de los consultados, precisaron proyectos que se estaban llevando adelante con el apoyo de este órgano:

Próximamente desarrollaremos el Parque de Deportes Extremos de Chacao.

La plaza que actualmente se construye en Los Palos Grandes, fue respuesta a una petición de espacios públicos por parte de la comunidad. Este proyecto se desarrolló en el marco de una estructura de cabildo abierto.

En materia educativa estamos construyendo la nueva sede de la escuela Carlos Soublette.

A manera de sugerencia, algunos entrevistados mencionaron aspectos a mejorar tales como es el caso de los servicios (principalmente la recolección de basura y la seguridad), la comunicación con la gente (reuniones, encuestas) y la conclusión de las obras iniciadas.

Un aspecto específico que fue criticado por entrevistados afectados fue la discriminación de pequeños empresarios en la convocatoria para el establecimiento de nuevas políticas de tránsito, no son invitados a las asambleas de ciudadanos y están excluidos de algunos beneficios del municipio. Esta situación puede estar presentándose por la atención de GI predominantes ("saliencia") por parte de la alcaldía, en el caso particular de la Dirección de Administración Tributaria tienen una política de atención prioritaria a los grandes contribuyentes:

Gracias a nuestra iniciativa, hemos identificado un grupo de contribuyentes cuya participación en la recaudación es importante y tratamos de prestarles un servicio diferenciado para asegurarnos que cumplan sus obligaciones. Esta segmentación de los llamados: contribuyentes especiales o VIP, representan un porcentaje importante de la recaudación del municipio y los tenemos "precisados". Tradicionalmente, las administraciones tributarias a este tipo de contribuyente los precisan mediante mecanismos coercitivos y de control donde se les imponen deberes formales. Nosotros los controlamos, pero con estrategias de acercamiento.

También hubo expresiones sobre la lentitud al procesar documentación en la alcaldía y en algunas respuestas, como la asignación de recursos a la comunidad.

Las recomendaciones se concentraron principalmente en el problema de la inseguridad y las drogas, la velocidad de asignación de los recursos y la continuidad del buen funcionamiento de la alcaldía.

En resumen, el conjunto de planteamientos de los entrevistados, participantes de los GF y personas que respondieron los cuestionarios, dan un valor agregado que puede tomarse en consideración al momento mantener el buen funcionamiento del municipio o considerar mejoras en el mismo, así como en otros contextos que se pretenda replicar. Tal es el caso de las brechas que se reportan en la accesibilidad como en la comunicación, las cuales son consecuencia de procesos burocráticos que no corresponden a lo establecido o fallas del flujo de información desde y hacia la Alcaldía.

Categoría GM

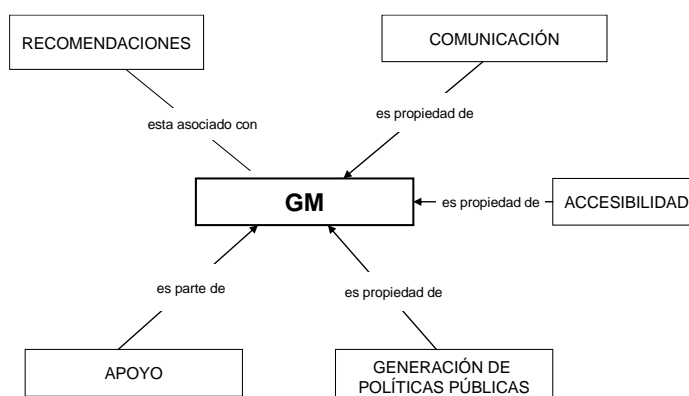


Figura N° 16. Relaciones de las sub-categorías de la categoría GM.

Fuente: software ATLAS.ti 5.

En relación con el Gobierno Municipal, su accesibilidad y su comunicación, se aprecia nuevamente que son buenas desde la perspectiva de los entrevistados, especialmente en el caso de la generación de políticas públicas por parte del Concejo Municipal, órgano que aparece en segundo lugar de relevancia junto con la Junta Parroquial, como instancias que toman más en cuenta la participación, en opinión de las personas que respondieron el cuestionario.

En cuanto a la generación de políticas públicas, los principales mecanismos de participación del Concejo Municipal, seleccionados en los cuestionarios, fueron las Asambleas Ciudadanas y los Cabildos Abiertos, en los cuales se desarrollan y aprueban estas políticas.

En cuanto al apoyo que se le reconoce al GM, los participantes en los GF hicieron comentarios en los cuales se puede observar una búsqueda de apoyo mutuo entre las partes (Gobierno-ciudadano). Algunos de estos comentarios fueron:

Si, incluso la restauración de la capilla se produjo gracias a ese apoyo.

Es parte de nuestra responsabilidad como gestión educarlos en la manera de reclamar, para promover una adecuada participación ciudadana.

... es ahí donde decimos vamos a sentarnos a escuchar todas las razones vamos a que la evalúen los técnicos que saben de esta materia y vamos a buscar el ganar-ganar para todos los actores.

En cuanto a las recomendaciones, se planteó un acercamiento entre las partes por medio de charlas y mesas técnicas. Por otra parte, se solicitó la continuidad en el gobierno local y mantener la filosofía de escuchar y contar con la participación del ciudadano.

Categoría GI.

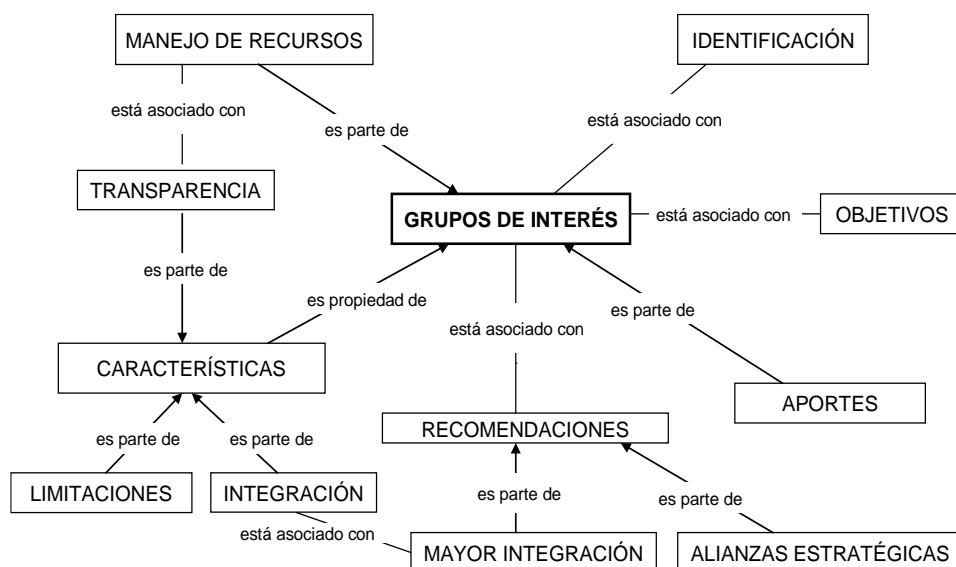


Figura N° 17. Relaciones de las sub-categorías de la categoría GI.

Fuente: software ATLAS.ti 5.

En primer lugar, según las intervenciones de los entrevistados y las de los participantes de los GF se puede percibir que si hay identificación de los GI del municipio ya que mencionaron varios de estos grupos, como se puede apreciar en los comentarios siguientes:

Según el directorio de capital social (culturales, religiosos, educativos, deportivos, ONG's). Las asociaciones de vecinos son los predominantes, los cuales estaban presentes desde antes del proceso de descentralización. También están los consejos comunales, ocupados por desempleados, que tienen más tiempo.

Los consejos comunales, asociaciones de vecinos y ONG's.

En mi comunidad existen asociaciones de vecinos, pequeños comerciantes, la asociación del la Virgen del Carmen, asociación civil Vías Hacia el Desarrollo, asociación de moto – taxis.

Consejos comunales, ONG's, organizaciones culturales, Los Palmeros de Chacao (actualmente, son una organización de hecho y de derecho). La ventaja de ser un municipio tan pequeño es que nos conocemos todos.

En el municipio hay ciento diez (110) organizaciones civiles. Un grupo de estas asociaciones existen desde 1993 y otras son promovidas por el gobierno local actual.

Tienes tantos grupos de interés como sectores, asociaciones y necesidades tengas en el Municipio,... Dentro de los consejos comunales vas a tener alrededor de veintiséis (26)... Adicional a esto, vamos a tener muchos grupos religiosos,... Además existen grupos deportivos, ecológicos,... Tienes otro grupo por ejemplo, Los Palmeros de Chacao como grupo religioso pero que también maneja la parte ambiental, la parte ecológica, y también maneja la parte de riesgo y de incendio.

Las personas que respondieron los cuestionarios establecieron como GI activos en el municipio: Consejos Comunales, Asociaciones de vecinos, Clubes deportivos y sociales, Jueces de paz, Asociaciones civiles, Asociaciones culturales y Comités de Usuarios. Todos los cuales coinciden con los mencionados en algunas entrevistas e intervenciones en los GF, excepto los Comités de usuarios, que realmente es un mecanismo de participación.

En cuanto a la percepción del conocimiento de los GI por el GM, desde el punto de vista de quienes respondieron los cuestionarios, la tendencia es que hay mucho conocimiento en lo relacionado con los intereses defendidos, el ámbito de actuación y las necesidades y demandas de los GI.

Así mismo, al consultar sobre los objetivos de estos grupos a los entrevistados y a los participantes en los GF, hubo manifestaciones de estar informados sobre éstos.

En referencia a este punto, la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía de tiene un Directorio de Comunidades Organizadas del Municipio Chacao, en el cual se cuenta con un registro de los GI.

Ante las evidencias expuestas en los párrafos precedentes, la dimensión de información y conocimiento de los GI está presente en el municipio Chacao. Este conocimiento es una condición generalizada ya que no solo manejan información sobre el tema sino que tienen sus percepciones y elaboraciones sobre el mismo.

En el aspecto de los aportes de los GI al municipio, tanto los entrevistados como los participantes en los GF comunicaron varios aportes, llegando a detallar el significado de estos aportes, como se observa a continuación:

El Proyecto de Justicia de Paz Escolar, tiene la finalidad de crear líderes en las escuelas dónde la conciliación sea fundamental para la convivencia de todos los integrantes de la comunidad educativa.

Fomentamos constantemente las actividades deportivas.

Cuando fuimos electos, desarrollamos una actividad de contraloría escolar para solventar los problemas existentes en los salones de clase.

Si, los grupos han otorgado información importante y esto ha generado políticas públicas.

Los consejos comunales tratan de solucionar los problemas por zonas. Los grupos deportivos aportan una educación integral a través de valores. En el municipio existe un grupo que se llama Poder encargado de dar educación a niños de la calle.

Las asociaciones han participado con nosotros desde el inicio del proyecto. Ellos nos han dado sugerencias de cómo reubicar a estos comerciantes para que no entorpezcan el paso peatonal.

... en un momento determinado se presentó una amenaza de centralización del sistema de salud, pero tuvimos apoyo de estas organizaciones a Salud Chacao.

En relación con estos aportes, se observa que son de distintos tipos, sirviendo como soporte de algunas actuaciones del GM, para lograr cambios en la sociedad local, solucionar problemas o para llevar adelante actividades deportivas, culturales, educativas, etc. Es de desatacar, entre los aportes de los GI, los relacionados con la participación en general:

Es interesante la existencia de esos grupos de interés para incentivar la participación....

Considero que las asociaciones civiles en su mayoría se han conformado por un interés colectivo y han desarrollado proyectos importantes.

Existen grupos de la comunidad que se encargan de supervisar las obras, esto en cuanto a la ejecución.

Las asociaciones han participado con nosotros desde el inicio del proyecto. Ellos nos han dado sugerencias de cómo reubicar a estos comerciantes para que no entorpezcan el paso peatonal.

Al revisar las respuestas a los cuestionarios se consigue un dato importante que se vincula con los aportes de los GI, el medio más usado para la participación son las asociaciones de vecinos, lo cual significa que este GI es una vía útil para esta actividad que posteriormente se analiza.

Al consultar a los entrevistados y a los participantes de los GF sobre el manejo de recursos, plantearon que hay autonomía por parte de los GI, los cuales consiguen estos recursos del GM, de otros entes y por medio de actividades que los GI desarrollan, realizando rendición de cuentas y contraloría social de los fondos, tal como se expresa a continuación:

Nosotros nos organizamos y luego buscamos los recursos.

La realidad de los consejos comunales en algunas zonas del país es que ellos piden los recursos para administrarlos. En Chacao es todo lo contrario, ellos antes de recibir el dinero se preparan a través de la contraloría social, para no incurrir en irregularidades.

Por eso te digo, yo debería garantizar que todas las formas organizativas que están acá tuvieran un mínimo de recursos de funcionamiento garantizado, que no dependan de nosotros, (...).

Las comunidades ejercen contraloría social sobre aquellas organizaciones que les otorgamos recursos.

Debido a que nos vimos obligados a darle practicidad a nuestro desempeño, creamos la Asociación de Jueces de Paz que nos ha ayudado a percibir aportes del gobierno municipal como el equipamiento de los centros de paz.

En algunas respuestas, los entrevistados y los participantes de los GF dejaron ver que tienen conocimiento de las características de los GI, como éstos saben sobre los problemas del municipio, proyección de estos grupos, número de miembros y tiempo en funcionamiento.

De las respuestas a los cuestionarios, se puede deducir que el grado e identificación de los GI con el municipio se ubica entre alto y muy alto, mientras que el nivel de comunicación, compromiso y confianza entre estos grupos es considerado entre medio y alto, cuando la importancia que se le asigna a la integración entre grupos la establecen entre alto y muy alto. La relación municipio – GI es mayor que la considerada entre GI.

Los entrevistados realizaron comentarios vinculados con las limitaciones para GI, tales como:

En este caso, limitaciones económicas, pero la disposición la tienen.

No todos cuentan con espacios físicos que les permitan desarrollar adecuadamente sus líneas de acción. Los integrantes de las asociaciones civiles pueden contar con ciertas deficiencias que pueden limitar el trabajo de estos grupos.

Creo que no existe un trabajo conjunto constantemente.

Se ha descuidado el liderazgo en los consejos comunales. Existe una lucha de poder.

Las limitaciones son a nivel técnico para la formulación de proyectos.

Entre las limitaciones de los grupos deportivos tenemos el poco apoyo otorgado por el sector privado. Además, en algunas ocasiones no nos otorgan los recursos completos.

Por último, en la categoría de los GI, se consiguieron las recomendaciones que algunos de los entrevistados y participantes de los GF propusieron, las cuales fueron muy variadas, entre las cuales se transcriben:

Tendríamos que organizarnos nosotros.

Que se preparen. Debe existir una persona que administre los recursos de éstos grupos.

Nuestro consejo hacia los demás grupos organizados es que aborden a las direcciones de la alcaldía, abordar a los responsables.

Le recomiendo a los grupos de interés que se acerquen a nosotros y tomen conciencia que es un municipio vulnerable a nivel de desastres naturales. Nosotros capacitamos a los vecinos mediante un curso inicial llamado Eventos Adversos, en donde los informamos sobre los riesgos. Cuando se presente un desastre natural el ciudadano debería estar preparado a través de la cultura de prevención.

Convocarlos a todos los grupos para que se conozcan e intercambien ideas. Generar puntos de encuentro.

En muchas ocasiones, observamos que la información que le hemos dado a estos grupos se queda en el secretario o presidente y no la transmiten, ellos deberían ser agentes multiplicadores.

El desarrollo de más actividades comunes.

Fomentar la comunicación con los grupos de interés. La comunicación nos ayuda a conocer las necesidades puntuales de estos grupos.

Debemos conocer cuáles son los mecanismos de sinergia que pueden existir entre ellos. Existen intereses públicos agrupan a diversas organizaciones.

Más comunicación entre ellas, para solventar los diferentes problemas. Complementar el trabajo con el aporte de todas. Desarrollar más debates.

Cursos de formación, rendición de cuentas.

Educación en los principios de una sociedad democrática.

Por su parte, los miembros de GI que respondieron el cuestionario recomendaron a los GI para que se integren más: que se reúnan eventualmente para intercambiar objetivos y resultados, talleres de participación ciudadana y realizar proyectos comunes entre los distintos grupos organizados. Además, les hicieron planteamientos para que se vinculen más con la gestión del GM: mayor atención con respecto a las acciones del gobierno municipal realiza en temas referidos a la comunidad; más proactividad en sus relaciones frecuentes con el municipio; fortalecer las debilidades de planificación y organización de la alcaldía; y que se informen más sobre las gestiones y decisiones que toma el gobierno municipal.

Los entrevistados también recomendaron posibles vinculaciones o alianzas estratégicas particulares entre GI o con otros actores de la sociedad local.

En general, las personas que sirvieron como fuentes de información sobre los GI están familiarizados con la dinámica interna de los mismos, sus objetivos, el manejo de recursos para su consecución, sus limitaciones y el resultado final los aportes a la comunidad.

Igualmente, sobre la base de este conocimiento surgen sugerencias que serían beneficiosas para los GI y que, para los fines de esta investigación serían, junto con las cualidades reportadas y los aspectos a mejorar, una guía para aplicar en el municipio Chacao y replicar en otros ámbitos.

Categoría participación.

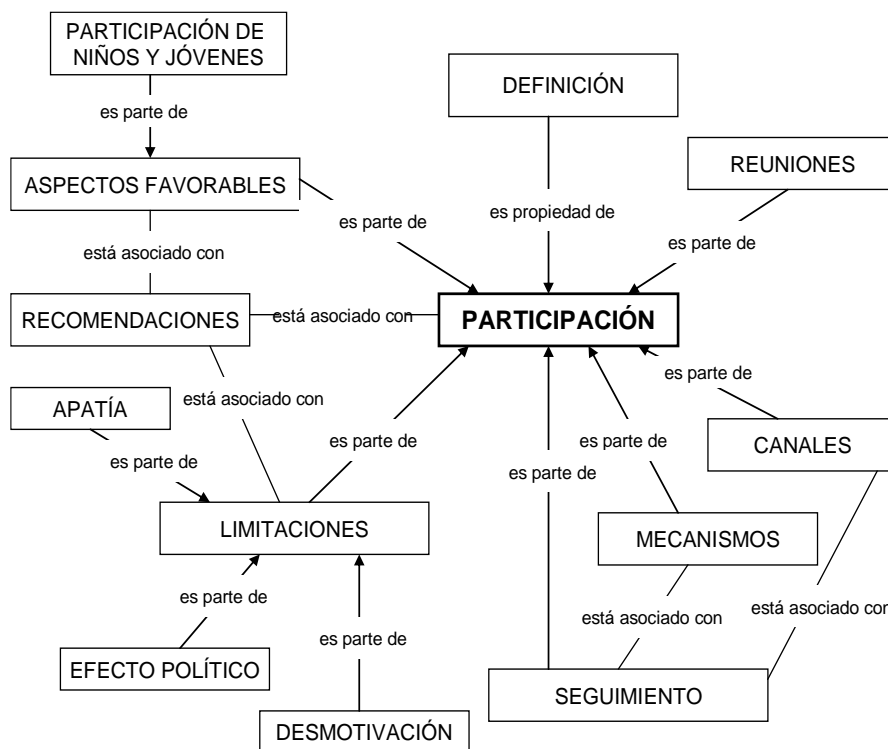


Figura N° 18. Relaciones de las sub-categoría de la categoría Participación.
Fuente: software ATLAS.ti 5.

Un primer aspecto tratado sobre la participación fue su definición, en este sentido algunos participantes en los GF expresaron su concepto de participación:

Organizándonos y actuando. Debemos actuar dentro de la comunidad. La actuación deber ser voluntaria y como tal, no debemos esperar remuneración.

Concibo a la participación como la materialización de un compromiso adquirido. Debemos cumplir con ese compromiso.

Como el derecho del ciudadano a participar en el diseño, formulación y seguimiento de los planes de desarrollo local del municipio.

Es la interacción cotidiana a través de llamadas, correos electrónicos, donde el ciudadano nos comenta sus inquietudes. Esa constante de participación se puede convertir en beneficios para el ciudadano.

Se menciona a la participación como un derecho.

La participación es cotidiana porque siempre perciben respuestas por parte del gobierno local.

La participación ciudadana es la hija de la democracia participativa.

La participación la encontramos en la definición de los proyectos por parte de la comunidad. Participar es colaborar con nuestros colegios sin esperar un beneficio económico.

Considero que esta es la verdadera participación ciudadana. En la medida que se construyan las normas entre la comunidad, existirá participación y compromiso.

Para las personas que respondieron los cuestionarios, dentro de las definiciones propuestas la más seleccionada fue la siguiente:

La capacidad que tienen los individuos para involucrarse en lo público e influir en los centros de decisión respecto de lo que le afecta.

Esta definición es la más amplia de las propuestas, por lo cual, esta escogencia, junto con las definiciones que algunos participantes en los GF plantearon con sus propias palabras, así como la percepción de dominio de este concepto por parte de los entrevistados, se puede deducir que este término es conocido y manejado en el municipio.

Como elemento de inicio en el proceso de participación se consultó sobre la realización de reuniones entre GI y con otros entes del municipio, obteniendo respuestas de este tipo:

Siempre realizamos reuniones.

Las asociaciones de cada espacio geográfico se reúnen,... Casi siempre los aportes se hacen en las reuniones. El contacto físico es muy bueno. Se invitan a los grupos a la reunión y éstos posteriormente hacen la acotación en los espacios que geográficamente les corresponden.

...en la zona de Los Palos Grandes nos reunimos el último lunes de cada mes para discutir en la reunión de inspección de la plaza. Asistimos un grupo técnico de la alcaldía junto a las asociaciones de vecinos, los consejos comunales, el comité de usuarios.

...la obra de registro civil en la plaza El Indio, todos los martes en la mañana nos reunimos y asiste el presidente de la asociación de vecinos sirviendo como el canal informativo hacia toda la comunidad. A todas las obras va la contraloría.

Las asambleas ciudadanas, la Cámara Municipal realiza reuniones.

Reuniones de trabajo comunitario.

Nos reunimos contraloría, la dirección de la escuela y la sociedad de padres.

Tuvimos una reunión con la policía.

Las reuniones de presupuesto participativo se iniciaron en Chacao mucho antes del “bum” del presupuesto participativo por parte del gobierno nacional.

De estas reuniones surgen una serie de proyectos de bajo costo y alto impacto a las comunidades.

El parque Boyacá fue producto de estas reuniones.

Todo lo anterior permite establecer la importancia que las reuniones tienen para la participación de los ciudadanos y GI en el funcionamiento del municipio.

Para los entrevistados y los miembros de los GI que participaron en los GF, los canales que se utilizan para contactarlos son Internet, la página web, por correos electrónicos, por llamadas telefónicas, por escrito y atención directa en las oficinas del GM, que como ya se a explicado, son varias las dependencias que tienen comunicación directa con el ciudadano.

En cuanto los medios o mecanismos de participación, los entrevistados nombraron a la Agenda Comunitaria, el Presupuesto Participativo, las Asambleas de Ciudadanos, las Asambleas de padres, os Comités de usuarios, Asambleas de Gestión Social, Asambleas de Capital Social.

Por su parte, las personas que participaron en los GF, además de los anteriores, también incorporaron a los Cabildos abiertos y a los referéndum consultivos.

Cuando se preguntó en el cuestionario sobre los mecanismos utilizados con más frecuencia por los órganos del GM, tanto en la Alcaldía, como en el CM, la Contraloría, el CLPP y la JP, las Asambleas de Ciudadanos fueron las más seleccionadas, seguidas de los Cabildos abiertos y el presupuesto participativo. También en el cuestionario, al solicitar que

especificaran los mecanismos de participación usados por los GI, se seleccionaron: cogestión, autogestión, control social, asamblea de ciudadanos, periódico comunal, reuniones comunitarias y talleres de capacitación.

Los mecanismos que se registran en las entrevistas, GF y cuestionarios son los establecidos por la LOOPPM de Venezuela.

Otro aspecto que se consultó a los entrevistados, participantes de los GF y personas que respondieron los cuestionarios sobre la participación fue el seguimiento, es decir, la participación en la planificación, ejecución y control de los proyectos y actividades, consiguiendo las siguientes respuestas:

Si existe evaluación. Esto es lo que llamamos contraloría social. Hay una participación continua.

Si. Participan en los resultados de los proyectos. Si los resultados no concuerdan con el deseo de la comunidad en general, se han realizado ajustes a los proyectos.

Si. Los proyectos se evalúan y se controlan, gracias a la participación del ciudadano.

Muchos están trabajando en base a la participación, surgen las ideas de allí y éstas se perfilan para lo que se está produciendo con los grupos.

Si, nosotros elaboramos un anteproyecto.

... en sectores populares la participación es continua porque estos núcleos trabajan todos los días.

Cada vez que evaluamos sabemos que falta más.

En el momento de la ejecución la comunidad participa.

Según estas respuestas se observa que la participación está en todas las etapas, sin embargo, las personas que respondieron los cuestionarios consideraron, que si bien está en todas las etapas, esta presencia es mayor en la planificación, en segundo lugar en la ejecución y en menor grado en la evaluación y control.

Un punto al cual hicieron referencia algunos entrevistados, es el poco interés que perciben de las personas para participar en los procesos y los proyectos que les afectan directamente, planteando tres posibles causas que limitan participar:

- La desmotivación, lo cual expresaron de la siguiente manera:

Ellos mismos convocan a las reuniones pero no se observa la participación de las personas. En este sector hay que obligar a las personas a que participen. Muchas veces tenemos que ir de casa en casa. Hace falta mayor integración.

Siempre existen personas que no están de acuerdo con tu trabajo y otras personas que están de acuerdo pero que no colaboran. Yo he sido presidente de la asociación de vecinos en varias oportunidades y en una de ellas terminé sólo la gestión. Pienso que la gente no tiene amor hacia su comunidad.

La gente es muy apática, no les gusta participar en las reuniones de las asociaciones, más si les gusta criticar.

Entre las limitaciones está la falta de tiempo, pocas personas involucradas.

... paradigma de que el Estado te lo da todo, entonces sientes que es su derecho el zonificar, el recibir, pero para nada es su deber aportar, aportar en términos de ideas,...

Cuando se habla de ese proyecto da mucho miedo, porque la proyección significa sentarse a trabajar dedicarle una cantidad de horas semanales o cantidad de horas mensuales que tal vez dedicas el primer mes pero el segundo mes no lo dedicas porque siempre vas a tener otras cosas...

- La apatía, interpretada como:

También existe mucha apatía en la comunidad.

Las personas deberían reclamar.

Que la comunidad colabore con la alcaldía. Las personas deberían dejar la apatía.

Dentro de la alcaldía se ha analizado la apatía en la participación ciudadana.

...a pesar que los invitamos a las reuniones con antelación no observamos suficiente interés.

... quizás hay desinterés de algunos padres, en ese sentido, dices tú, que cuesta para logramos integrar. Hay veces por falta de tiempo. Pero también tú llegas a observar por falta de interés.

- El efecto político, Se observa la influencia de la política nacional en la dinámica de la participación. Tal influencia va desde la predisposición hasta la obstrucción:

Un factor que puede desfavorecer la participación, se relaciona con las diversas tendencias políticas.

Las divisiones políticas han perjudicado la participación, esto dificulta la solución de los problemas. Esto lo he observado en los últimos tres (3) años. Como nosotros estamos vinculados con la alcaldía, vecinos tendencias políticas opuestas a la del ejecutivo municipal no asisten a las reuniones de Protección Civil.

Las divisiones políticas afectan la participación, desde que el país se encuentra dividido. Queremos que todos participen independientemente de la tendencia política.

Como siempre existen personas que obstaculizan el trabajo. ¿Por qué obstaculizan el trabajo? Por sus posiciones políticas.

Entiendo que detrás de ellos hay un trasfondo político.

Yo los veo a ellos como líderes políticos. Ellos no están trabajando por que les preocupe la comunidad.

Estas limitaciones son difíciles de superar. Las dos primeras están presentes en el interior de las personas, sin embargo, invitan a una mayor motivación por parte del gobierno local y por parte de los GI, con énfasis en los aspectos favorable de la participación.

En el caso específico del efecto político, lamentablemente el contexto del país, en general, se ha contaminado de la división, el sectarismo político y la ausencia de una visión del colectivo nacional, donde no se busca conseguir objetivos comunes. Este efecto no afecta solamente a la participación sino también a la conformación de GI dentro de la comunidad, aparecen más lo grupos de presión, donde el poder pasa a ser el principal atributo y no la legitimidad.

A las anteriores causas, las personas que formaron parte de los GF le sumaron otras:

Los liderazgos... En Venezuela existe una tradición presidencialista y caudillista.

No es fácil fomentar la participación.

... el paternalismo de estado.

A su vez, también los miembros de los GI que respondieron a los cuestionarios, enumeraron limitaciones para la participación:

La convocatoria a los vecinos no suele ser efectiva.

Falta de interrelación entre los grupos.

Falta de interés para participar.

Falta de compromiso individual e institucional.

Burocracia.

Poca información de las actividades que se realizan.

Tal como se mencionó, una forma de combatir los obstáculos para que se desarrolle la participación es motivar, para cual es útil resaltar los aspectos favorables, tal como lo hicieron las personas que asistieron a los GI. Estos aspectos favorables son, según ellos:

Esto tiene que ver con los principios democráticos. En el gobierno local debe existir la convicción de profundizar la democracia. Para nosotros ha sido fundamental la adecuación de los consejos comunales. Creo en la descentralización.

La participación es cotidiana porque siempre perciben respuestas por parte del gobierno local. Hemos logrado un feedback productivo.

Si la comunidad conoce el funcionamiento del sistema democrático es exigente y pide calidad.

Chacao es el ejemplo de la Venezuela de lo posible. Hemos creado confianza.

Hemos atendido el planteamiento político del gobierno local, esto nos ha permitido crecer mutuamente a través del juego democrático y transparente.

También los miembros de los GI que respondieron los cuestionarios resaltaron condiciones que favorecen al proceso de participación ciudadana en el municipio:

- *Voluntad política.*
- *Municipio geográficamente pequeño.*
- *Comunidad organizada.*
- *Presupuesto Participativo.*
- *Variedad de Instancias para participar.*
- *Disponibilidad de recursos.*
- *Intereses comunes.*
- *Desarrollo social.*
- *Arraigo y sentido de pertenencia.*
- *Articulación entre el municipio y comunidad.*

Además, en los cuestionarios plantearon soluciones posibles a las limitaciones planteadas:

- *Sensibilizar a los ciudadanos mediante talleres, charlas, etc.*
- *Mayor difusión de las actividades.*

- *Mayor publicidad para generar mayor participación.*
- *Educación ciudadana.*
- *Mayor celeridad en los procesos administrativos.*
- *Campañas de participación e información ciudadana.*

Y se propusieron mecanismos, adicionales a los ya existentes, para la participación ciudadana en las instancias de gobierno municipal:

- *Dar mayor información y participación a los vecinos.*
- *Insistir difundir y ampliar el concepto de autogestión.*
- *Participación desde los sectores populares.*
- *Realización de mesas de trabajos.*

Otras sugerencias vinieron por parte de los entrevistados:

Con educación. Es un tema de cultura civil. Las personas se deben interesar más por su calidad de vida. ¿Cómo podrían despertar ese interés? Creo que la educación civil debería ser un eje transversal. Al final de cuentas, la responsabilidad cae sobre el gobierno, pero no podemos esperar nosotros como gobierno que a las personas le nazcan nuevas propuestas.

Que piensen en el bien común. Deberían relacionarse como vecinos y estimular el planteamiento de proyectos específicos para darles solución. Les hago un llamado a la unión.

Debes aprender que la alcaldía no te va a poder dar todo.

Se debería generar el cambio de paradigma para que la participación conlleve al beneficio colectivo.

Organizar asambleas donde se escuche al ciudadano y empoderarlos de la toma de decisiones.

Se debe apartar las ideologías políticas y trabajar más.

Existen grupos que bloquean el trabajo y debería existir convivencia para que la gente tome conciencia que el trabajo social es comunitario que debe estar aparte de partidismos políticos.

A través de asambleas y comunicación continua con ellos.

Seguir trabajando con las organizaciones civiles. Que no abandone el trabajo que ha desarrollado hasta ahora. El gobierno municipal siempre ha estado pendiente de nosotros. El equipo no sólo lo conforma el alcalde, lo conforman los habitantes del municipio.

Estimulando mucho más la creación de las redes.

Las personas que participaron en los GF agregaron:

Cabildos abiertos, comités de usuarios.

Esperamos a futuro contar con más mecanismos de participación. Los mecanismos actuales deben aprovecharse y veremos que sucede de aquí a veinte (20) años.

Debemos mejorar los mecanismos que tenemos. Existe continuidad en la gestión por parte de todos los alcaldes que han gobernado a Chacao.

Un aspecto a resaltar en el municipio es la participación de los niños y jóvenes, en este sentido, son varios los espacios en los cuales se da este tipo de participación: el gobierno juvenil, el contralor escolar, las brigadas vial y policial, los palmeritos. En el GF correspondiente a los GI hubo una representación de varios miembros del gobierno juvenil y se

escucharon comentarios relacionados con este tipo particular de participación:

Una forma de participación es la obligación del trabajo social para graduarse de bachilleres. Todas las organizaciones tienen sus puertas abiertas para que ustedes inicien el trabajo social. Los jóvenes son participativos.

...el proyecto de Jueces de Paz Escolar, tiene la finalidad de crear generación de relevo y abrir espacios para el desempeño del trabajo social. La participación no tiene edad.

Cada vez que el gobierno juvenil desarrolla un proyecto, fomenta la participación de los jóvenes.

Involucramos a los niños a partir de los ocho (8) años de edad.

Actualmente estamos trabajando con contraloría para crear el contralor escolar.

Que mejor forma de expresar mis ideas que en este espacio. En la campaña que realicé junto a mis compañeros, tuve la oportunidad de compartir con otros jóvenes de diversas clases sociales. Si no lo proponemos, podemos mejorar el municipio.

A su vez, los niños elaboraron maquetas con los espacios de la escuela. A partir de esos espacios se está desarrollando el manual de convivencia de la escuela. Entonces, observamos que la participación es directa en la escuela. El niño se siente involucrado en su nuevo espacio.

Esta iniciativa de incorporar a niños y jóvenes a la dinámica de la sociedad local favorece a crear conciencia colectiva, a una participación más fuerte en el futuro y a fortalecer la vida comunitaria. La nueva generación se acostumbra a ser responsable y buscar soluciones a los problemas de la vida local.

En resumen, la participación como proceso está bien definida en el municipio, inclusive en las etapas (planificación, ejecución y evaluación y control) en las cuales actúa el ciudadano y los GI. Las reuniones de

trabajo son representativas de esta participación, sin embargo, existen canales por medio de los cuales el gobierno se mantiene en contacto con los GI y mecanismos que permiten conseguir un carácter instrumental que los convierten en herramientas para el seguimiento de los proyectos.

La participación tiene sus limitaciones debido a la desmotivación, apatía y efectos negativos del contexto político, por lo cual se buscan en el municipio los factores favorables para llevar adelante las actividades que le corresponden e incentivar a los ciudadanos y GI a incorporarse al proceso. Por su parte, el gobierno municipal de Chacao y su población han desarrollado iniciativas para superar los obstáculos que puedan presentarse. Iniciativas entre las cuales resalta la participación de niños y jóvenes.

Categoría interrelaciones.

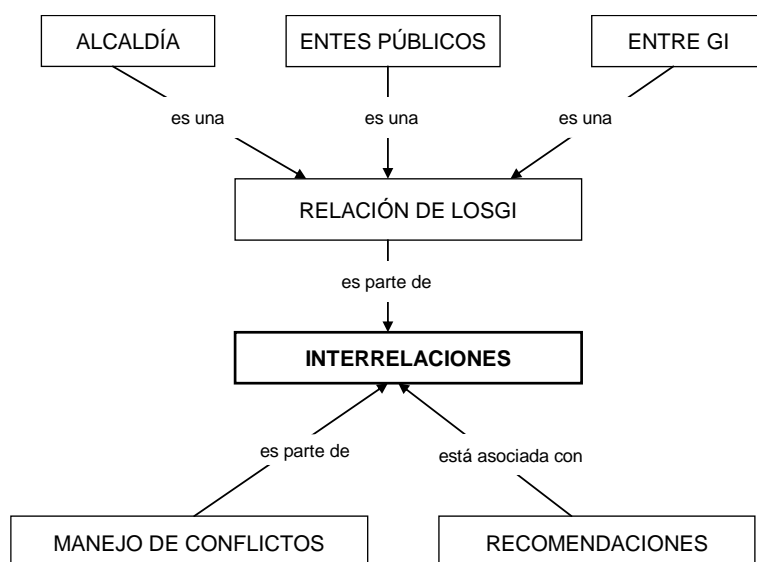


Figura N° 19. Relaciones de las sub-categorías de la categoría Interrelaciones.

Fuente: software ATLAS.ti 5.

En esta categoría se analiza la relación entre GI, de GI con entes públicos y el manejo de conflicto entre las partes.

En este sentido, al consultarle a los entrevistados sobre las relaciones entre GI, las respuestas fueron las siguientes:

Los deportivos siempre están más vinculados al negocio porque traen las cartas para los aportes.

Nosotros mantenemos excelentes contactos con estos grupos de vecinos, tanto Asociaciones Civiles como Consejos Comunales, mantenemos reuniones con ellos, existe una interactividad bien particular y desde la Policía tenemos desayunos con los vecinos que los hacemos 2 o 3 veces al año, yo tengo enlaces vecinales que tienen reuniones semanales con las asociaciones de vecinos.

Por ejemplo, el Programa Techo que se encarga de atender a personas en situación de indigencia surge de un grupo de personas de diversas comunidades.

Nosotros mantenemos excelentes contactos con estos grupos de vecinos, tanto Asociaciones Civiles como Consejos Comunales, mantenemos reuniones con ellos, existe una interactividad bien particular y desde la Policía tenemos desayunos con los vecinos que los hacemos 2 o 3 veces al año, yo tengo enlaces vecinales que tienen reuniones semanales con las asociaciones de vecinos.

Por ejemplo, el Programa Techo que se encarga de atender a personas en situación de indigencia surge de un grupo de personas de diversas comunidades.

Existen grupos con mayor comunicación y hay otros que tienen visiones diferentes.

Todos se comunican por medio de correos electrónicos.

Nos comunicamos por vía telefónica.

Hacemos asambleas en la plaza Bolívar con todos los consejos comunales.

Esta visión de integración también se percibió en intervenciones en los GF:

La ventaja de ser un municipio tan pequeño es que nos conocemos todos. Compartimos los bienes de cada organización, gracias a esa proximidad. La comunicación es permanente, existe intercambio de ideas. Por ejemplo, el gobierno juvenil tomó como bandera la justicia de paz en los colegios. La proximidad entre el gobierno juvenil y los jueces de paz nos ayuda. Es una interacción intuitiva.

Para nosotros la participación es prioritaria en el área de educación. La iniciativa de la integración de la escuela con la comunidad con la finalidad de discutir el nuevo currículum educativo es una vieja política de la alcaldía.

Este consejo agrupa a todos los consejos comunales del municipio.

Por ejemplo, el gobierno juvenil tomó como bandera la justicia de paz en los colegios. La proximidad entre el gobierno juvenil y los jueces de paz nos ayuda. Es una interacción intuitiva.

En los Palos Grandes se presentó un debate público entre los candidatos a alcalde. El moderador no pudo asistir y me llamaron para que lo remplazara por el hecho de ser juez de paz. Se presentó un debate de altura. Cada candidato participó y respetó las normas. Esta forma de actuar, caracteriza a Chacao.

Las personas que respondieron el cuestionario, en un alto porcentaje (68,89%) consideraron con un alto grado de importancia la integración entre los GI.

Un factor importante para la integración de los GI, la comunicación, está presente en comentarios de algunos entrevistados:

Es efectiva y sólida. Tenemos varios medios para comunicarnos entre los Consejos Comunales, los más efectivos son el correo electrónico y el celular, o por medio del vocero de Chacao Limpio designado.

Por ejemplo, en una comunidad existen personas que son líderes de diversas comunicaciones al mismo tiempo. Creo que dentro de una comunidad existen mecanismos de comunicación.

Las oportunidades para que se relacionen entre si existen.

Aunque es nuevo el concepto de contraloría social, ya nosotros la veníamos realizando. En otras comunidades no están integradas las asociaciones de vecinos con los consejos comunales. Entre nosotros hay confianza. Cuando se presentan fallas nos comunicamos. Creo que lo que estamos haciendo generará frutos a futuro por medio de los niños.

... el Juez de Paz funciona como un interlocutor, no solo maneja la información de las partes, los sienta y es de alguna manera el mediador, también es el interlocutor con los otros organismos, entonces de igual manera, necesita tener esa relación directa con el organismo.

No hubo expresiones que hicieran referencia al compromiso y a la confianza entre GI, ni por parte de las personas entrevistadas ni por los participantes en los GF. En las preguntas correspondientes del cuestionario, los miembros de los GI que los respondieron consideraron que estas condiciones se daban en niveles entre medio y alto, al igual que la comunicación.

Con lo antes expuesto, no se puede asegurar que el compromiso, la confianza y la comunicación existan totalmente entre los GI, es decir, que la dimensión relacionada con el compromiso no se da entre GI.

En el caso específico de las relaciones con la alcaldía, según algunos entrevistados, si hay más vinculación en cuanto a la generación de políticas públicas, dinámica de los proyectos y política vial. Al revisar la pregunta en el cuestionario que correspondía a la identificación de los GI con la alcaldía, las respuestas la distribuyen entre alta, media y muy

alta. Estos datos llevan a pensar que la vinculación de los GI con la alcaldía es mayor que la vinculación entre los GI.

Otro aspecto estudiado fue la relación de los GI con otros entes públicos, consiguiendo que si existe intercambio con otros entes, según algunos entrevistados:

Las reuniones de servicio, que se realizan entre la alcaldía, comunidad y asociaciones con Electricidad de Caracas, PDVSA Gas. Las reuniones son productivas porque siempre recibimos respuestas por parte de estos entes públicos cada (veintiún) 21 días. Estas reuniones son abiertas a todos los grupos.

Si. Pero ciertas ordenanzas no nos benefician directamente. Hemos trabajado con la UNEFA y la Universidad Bolivariana.

Este trabajo lo estamos desarrollando con la Universidad Central de Venezuela.

Nosotros estamos integrados en la Red de Patrimonio del Estado Miranda, planteamos el Proyecto "La ruta de los Palmeros, siguiendo el camino de Humboldt". Posteriormente los llevamos a INATUR y nos aprobaron los recursos.

También algunos participantes en los GF mencionaron relaciones de los GI con otros entes públicos:

Hemos desarrollado el programa de jóvenes empresarios, desarrollado con el apoyo de ocho (8) empresas. Recibimos apoyo de la Embajada de Israel y Siemens.

En este espacio las universidades y el CESAP las organizaciones se agrupaban en torno a un proyecto. El parque Boyacá fue producto de estas reuniones. Chacao Limpio surge a raíz de un curso que contrató la Junta Parroquial con el CESAP, con la finalidad de crear un proyecto mancomunado.

Otro aspecto que se trató en los GF fue el manejo de conflictos, es decir, formas como los GI y/o los órganos del gobierno negocian sus

diferencias para beneficio mutuo. En relación a este punto, algunos participantes expresaron:

Asimismo, la justicia de paz surge como un mecanismo de resolución de conflictos que se presentan en la cotidianidad de la comunidad.

Hemos observado conflictos entre los diferentes grupos. Cada funcionario recibe denuncias a las 3:00 am. Nuestra comunicación es funcionario – ciudadano.

En el parque La Mansión existían problemas entre los dueños de las mascotas y los grupos ecológicos. El municipio tiene pocos espacios de esparcimiento. Desde el punto de vista urbanístico, ¿Cómo lograr integrarlos a los diversos grupos? Decidimos habilitar un espacio para desarrollar el parque canino y habilitar otro para el desarrollo de las actividades de los grupos ecológicos.

Si aplicamos la conciliación en la cotidianidad podemos prevenir el delito... El juez de paz escucha las posibles soluciones de las partes.

En este sentido, los jueces de paz son vistos como mediadores, al igual que los funcionarios de la alcaldía, quienes están dispuestos a atender quejas o enfrentamientos de intereses.

Tanto en las entrevistas, GF y en los cuestionarios, los participantes sugirieron recomendaciones para un mejor intercambio entre los actores del municipio, dirigiendo estas recomendaciones:

- A los GI:

Desarrollar actividades de integración global. Porque las disciplinas deportivas trabajan por separado. Creo que esto nos ayudaría más a integrarnos.

Se debe incentivar a las organizaciones para que se unan con otras para la ejecución de proyectos con características similares en dónde les puedo suministrar recursos para su patrimonio.

Debemos dejar a un lado las diferencias entre las asociaciones y consejos comunales, debemos tener cuidado con los protagonismos: "eso lo pedí yo y lo hicieron para mí". "No importa quien lo hizo, lo que importa es que se haga".

En los liderazgos locales, las políticas deben representar un cambio de paradigmas. El líder de las asambleas de vecinos es el gestor o intermediario, tiene el nexo con el gobierno local.

Que se reúnan eventualmente para intercambiar objetivos y resultados

Talleres de participación ciudadana

Realizar proyectos comunes entre los distintos grupos organizados

- **A la alcaldía:**

Desarrollando mayor información al ciudadano. Unirnos entre las direcciones para involucrar a la comunidad. Porque en el municipio existe mucha participación. El ciudadano así como crítica felicita la gestión. Educación se apoya en nosotros.

Debe haber confianza en el vecino y respuestas efectivas ya que tendrías un vecino con ganas de trabajar.

Trabajar en conjunto. Mi recomendación para la alcaldía es que estimulen el diálogo.

Mantenerlo más informado y ampliar la participación

Difusión del trabajo que se realiza

Incorporación en los planes de trabajo alcaldía-comunidad

Organizar asambleas, foros, etc.

Los miembros de los GI que respondieron el cuestionario también hicieron planteamientos para que los GI se vinculen más efectivamente con la gestión del gobierno municipal:

Mayor atención con respecto a las acciones del gobierno municipal realiza en temas referidos a la comunidad.

Más proactividad en sus relaciones frecuentes con el municipio.

Fortalecer las debilidades de planificación y organización de la alcaldía.

Que se informen más sobre las gestiones y decisiones que toma el gobierno municipal.

En resumen, las interrelaciones que existen entre los distintos actores que integran la sociedad local de Chacao, desde la perspectiva de ellos mismos, enriquece el análisis. Se entiende como hay relación entre los GI, principalmente comunicación, y como estos GI tienen una mayor vinculación con la alcaldía, se identifican con ésta y participan en varios proyectos del gobierno local. También hay intercambio con otros entes públicos tales como empresas, embajadas, fundaciones y otras organizaciones.

Categoría individuo.

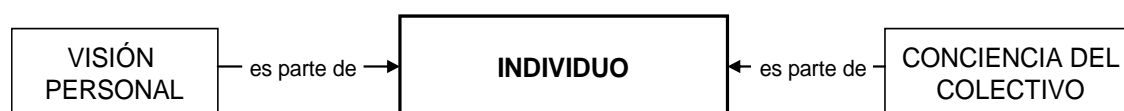


Figura N° 20. Relaciones de las sub-categorías de la categoría Individuo.

Fuente: software ATLAS.ti 5.

Un elemento que aparece tanto en las entrevistas como en los GF es la referencia de la perspectiva individual de la dinámica de los GI y la participación. Se observa como los entrevistados o participantes de los GF comentan su experiencia personal en primera persona y no desde el colectivo. Esta categoría reúne aquellos aportes con los matices individuales más marcados.

En primer lugar, algunos entrevistados hacen un análisis, desde su punto de vista, del papel que tienen los GI:

Si yo observo una tubería que se rompió en la novena transversal, debo preocuparme porque yo vivo en ese municipio.

Aunque ellos tampoco conocen mis problemas porque yo mismo no voy a quejarme. Me imagino que como soy un individuo de una comunidad de repente, no marco la diferencia.

Si no participas no tienes derecho a quejarte.

Que participen, que no sólo critiquen y se quejen.

... se están rigiendo en función de lo que ellos creen correcto, lo que han vivido y lo que ellos quieren que uno cambie, sin conocer las posibilidades que puede tener ese cambio en su futuro.

... ese estar mejor depende de tu participación, depende de tu visión crítica de una realidad, depende de lo que tu puedas aportar en términos de ideas, porque para llegar a este nivel se requirió de una participación.

Existe también, el comportamiento del ciudadano de clase media que dice: "yo no tengo por qué estar aquí, porque para eso te pago yo a ti". No hay corresponsabilidad.

No, porque somos muy buenos para quejarnos, para ver los defectos de los demás, pero somos muy malos para ver cómo podemos solucionarlos y dar nuestro "granito de arena para mejorarlos", por eso "estamos como estamos".

Querer hacer las cosas bien. Se necesita vocación de trabajo.

Es complicado que el ciudadano se dedique a trabajar en una organización dejando a un lado su vida personal.

... porque creo en el derecho a la participación. Si yo como funcionario público considero que las personas tienen derechos, yo actúo en función a eso.

Yo me siento ligado mucho a las asociaciones de vecinos, a los consejos comunales y a los jueces de paz.

Existen personas amantes del colectivo que queremos organizar un buen grupo destinado al bienestar de la comunidad.

Observo como limitación los intereses particulares. En algunas ocasiones es complicado observar que el interés general debe privar sobre el interés particular. "No es sencillo sentarse con seiscientas cabezas distintas en donde dependiendo de la capacidad de formación de las personas y se los intereses políticos".

Yo creo que va a pasar un buen tiempo a que esa gente se forme, que entienda que meterse en ese tema de participación comunitaria, que muchas veces es ad honorem, que también a veces la gente le cuesta involucrarse en eso, creo que es el punto, ¿no?

Algunos miembros de los grupos de interés utilizan estos grupos para escalar posiciones políticas y satisfacer necesidades particulares.

Los grupos de interés tienen visión parcelada.

... el consejo comunal trabaja mancomunadamente con la asociación de vecinos.

Hace dos meses nos reunimos todos los consejos comunales.

Nosotros estamos integrados,...

Por otra parte, en esta categoría se plantean expresiones personales sobre la conciencia del colectivo:

Cuando comenzamos las reuniones de Capital Sociales les decíamos a las personas que tuvieran fe y que se organizaran pensando en el colectivo.

Predominan los intereses colectivos frente a los particulares.

En muchas ocasiones, en el ejercicio de la política pública es difícil encontrar el punto medio de ganar-ganar para todos los actores, pero hay mucha gente que se tranca en su posición.

Tenemos que dar las herramientas necesarias, ante esa oferta muy poco el que se niega y si es así, es porque tiene otro interés que no es el interés colectivo.

Es un cambio de paradigma de la gente terminar de entender que el poder está en ellos, que ellos son los que realmente tiene la posibilidad de tomar las riendas para que la carreta se dirija a una dirección. Este es un tema de cómo designar poder.

No hay conciencia de lo colectivo, prevalecen los intereses individuales.

No hay corresponsabilidad en lo público, se espera que el gobierno resuelva sin el apoyo del ciudadano.

Queremos crear conciencia.

Soy parte de ese colectivo, y debo participar del funcionamiento y las reglas.

Viene de la educación que tenemos. El nivel educativo de la gente de Chacao es diferente.

Cuando nacemos con motivaciones sociales queremos plasmarlas en la comunidad.

Si no lo proponemos, podemos mejorar el municipio.

Si observamos personas ensuciando el municipio esto nos ofende.

A pesar de que somos jóvenes, tomamos esto con mucha responsabilidad.

Concibo a la participación como la materialización de un compromiso adquirido. Debemos cumplir con ese compromiso.

Las personas asisten a las asambleas no sólo a reclamar, sino a comprometerse.

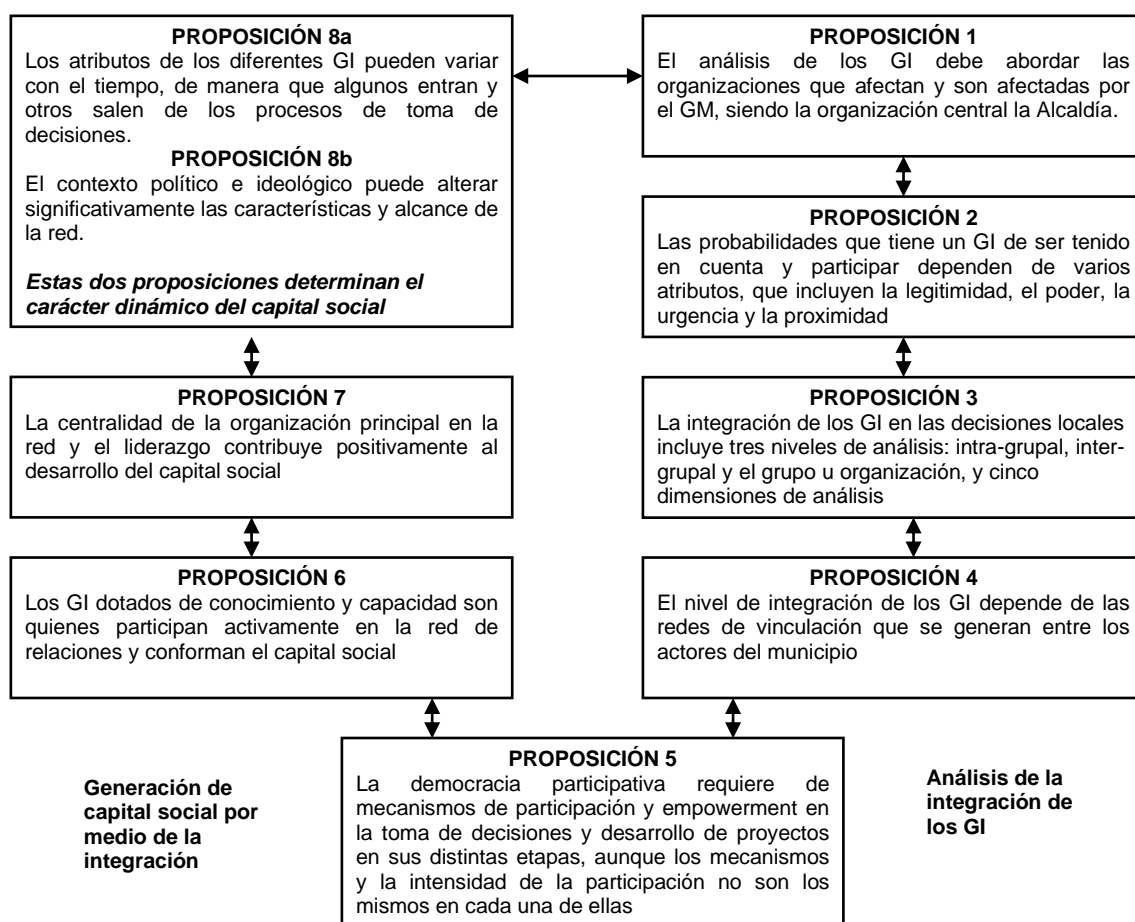
En resumen, se observa como la dimensión individual está presente matizando todos los aspectos analizados previamente. Sin embargo, es en la autocrítica y la conciencia del colectivo donde hay un énfasis que pone de relieve como percibe el individuo su papel en los procesos de su comunidad.

Así se reporta la necesidad de proactividad más que de una dependencia de los GI; por otro lado, se plantea la necesidad de una conciencia más social, que no apunte al individualismo, donde el rol del los GI es importante.

PROPUESTAS COMO CONCLUSIONES DEL ESTUDIO.

Ramírez (1999) propone un esquema conceptual para el análisis de los GI, que, con ciertas adaptaciones, puede servir de guía para la presentación de los resultados de este trabajo de investigación (Figura N° 21).

Figura N° 21. Proposiciones de la investigación.



Fuente: Elaboración propia.

A su vez, las principales conclusiones de este trabajo de investigación pueden agruparse en dos categorías. Por un lado, se estudian las principales evidencias que el estudio del caso permite extraer en torno a la aplicación de las nociones fundamentales del enfoque teórico de la gestión de los GI (Proposición 1 y Proposición 2). Por otro lado, se analizan los resultados obtenidos en torno a las cuestiones de

investigación que se hicieron explícitas al comienzo del capítulo 4 (Proposición 3 a Proposición 8).

El enfoque de los GI y el gobierno local.

Proposición 1

El análisis de los GI debe abordar las organizaciones que afectan y son afectadas por el GM, siendo la organización central la Alcaldía.

En el municipio Chacao se consiguen distintos tipos de GI que pueden ser clasificados como externos (asociaciones de vecinos, consejos comunales, grupos deportivos, grupos culturales, etc.) e internos (los conformados por el personal de las Direcciones o Institutos dentro de la Alcaldía u otros órganos del GM). Los primeros también pueden ser denominados asociativos mientras que los institucionales serían los segundos.

También el concepto de grupos de presión puede ser aplicado, dentro del contexto político del municipio en estudio algunos GI pasan a ser grupos de presión, éstos adquieren poder desde el gobierno central, inclusive para realizar acciones que obstaculizan el desarrollo de proyectos del GM, o también motivados a intereses particulares e individuales (Mohan y Stokke, 2000; Shatkin, 2000).

En cuanto a las perspectivas de la TGI, las tres fueron reconocidas en el municipio:

- La descriptiva, se consiguieron evidencias, tanto en los representantes del GM como en los miembros de los GI, sobre la identificación de los GI y el conocimiento de sus principales

características. Un elemento representativo de esta identificación es el Directorio de Comunidades Organizadas del Municipio Chacao de la Oficina de Atención al Ciudadano de la Alcaldía.

- La instrumental, los GI están en permanente diálogo con el GM, principalmente con la Alcaldía. Hubo pronunciamientos sobre una buena comunicación entre GI y GM, así como la existencia de canales y mecanismos de participación, planteándose condiciones favorables para el ejercicio de este proceso.
- La normativa, se detectó compromiso de los GI con la alcaldía y viceversa, para este compromiso se manifestó la necesidad de una conciencia colectiva con la confianza, coordinación y cooperación para la consecución de objetivos comunes.

Proposición 2.

Las probabilidades que tiene un GI de ser tenido en cuenta y participar dependen de varios atributos, que incluyen la legitimidad, el poder, la urgencia y la proximidad.

De los tres atributos de los GI más conocidos (poder, legitimidad y urgencia), están presentes: el poder, el cual ejercen algunos GI por su tendencia política, y la legitimidad, por la justificación de la participación de los GI en la toma de decisiones del GM, en la ejecución de proyectos y en la evaluación y control de los mismos; así como la necesidad del mutuo apoyo entre comunidad y GM.

Una forma particular de aplicación de los atributos de los GI es el caso de la clasificación de los contribuyentes que hace la Dirección de Administración Tributaria de la Alcaldía, para la cual hay GI prioritarios

por el mayor aporte que realizan, lo que les otorga mayor poder y legitimidad.

Por otra parte, por tratarse de un municipio y las relaciones con los GI locales, el atributo de proximidad fue relevante como atributo presente en los actores del caso de estudio, en este sentido, la vinculación directa con las actividades desarrolladas se corroboró en la dinámica analizada.

7.1.2 Resultados relacionados con las cuestiones de investigación.

Proposición 3.

La integración de los GI en las decisiones locales incluye tres niveles de análisis: intra-grupal, inter-grupal y el grupo u organización, y cinco dimensiones de análisis.

En cuanto a la integración de los GI, se pudo conseguir evidencia de la integración intergrupala, principalmente representada por la comunicación entre GI. En el caso de la integración GI – organización se constató la identificación de los GI con el GM, fundamentalmente con la alcaldía, inclusive con el establecimiento de compromisos por ambas partes.

En cuanto a las dimensiones de la integración entre organización y GI se detectó que en el municipio Chacao se perciben las cinco dimensiones.

La primera, representada por el **conocimiento e identificación** de los GI desde una perspectiva descriptiva, se comprobó con pronunciamientos de los entrevistados y participantes en los GF, así como en las respuestas

de los cuestionarios y con el Directorio de Comunidades Organizadas del Municipio Chacao de la Oficina de Atención al Ciudadano de la alcaldía.

La segunda, correspondiente a la **comunicación** y el **diálogo** con los GI, se corroboró al conocer la existencia de los distintos canales y mecanismos establecidos para facilitar la participación de la comunidad en el municipio. Se establecen reglas claras para el diálogo, por medio de las cuales se crean espacios basados en el respeto, la confianza y las pautas de funcionamiento; hay una visión coherente; hacen acto de presencia expertos en las materias sujetas al diálogo, se realizan reuniones con frecuencia y se suministra información sobre los resultados del diálogo.

La tercera dimensión, en la cual se ubica la **participación** de los GI y la **información**, así como una mayor interacción entre la organización y los GI. Esta interacción se evidenció en la información que fluye entre organización y GI, y viceversa, hasta la influencia de los GI o cooperación en la toma de decisiones del GM, pasando por la consulta, el involucramiento y la colaboración. Se realizan grupos focales, reuniones, encuestas, asambleas, así como la política de puertas abiertas para dar acceso a la opinión pública.

El **grado de compromiso** de los GI con la organización, como cuarta dimensión, se observa en la identificación de los GI con la alcaldía y el resto del GM, con la disposición de apoyar las iniciativas del gobierno local. Igualmente, por parte de algunos GI internos del GM (por ejemplo, personal del IPCA, Oficinas de Atención al Ciudadano tanto de la Alcaldía como de la Contraloría Municipal) hay compromiso con los ciudadanos y GI del municipio. En este sentido, el GM busca que los GI estén satisfechos con su gestión y no realizarán actividades que vayan en contra de sus objetivos. Al contrario, utiliza mecanismos para

comprometer a los GI, les informa de las actividades de la organización, los consulta y los hace participe de su gestión.

La quinta y última dimensión, en la cual las **organizaciones se adaptan** a las demandas de los GI, en el organigrama de la alcaldía se consiguen dependencias creadas para la atención del ciudadano (Oficina de Atención al Ciudadano y Gestión Social) y mecanismos que favorecen a la incorporación de los GI a los procesos de los GI. Sumado a lo anterior, un hecho muy representativo es la elaboración del Directorio de GI por solicitud de los grupos organizados del municipio en la primera Asamblea de Participación y Capital Social. Se puede decir que la estructura organizacional, la cultura y la toma de decisiones están orientadas a considerar la participación de los GI en las acciones de la organización, para lo cual hay una rendición de cuentas claras y una relación democrática entre GI y GM.

Proposición 4.

El nivel de integración de los GI depende de las redes de vinculación que se generan entre los actores del municipio.

Se comprobó que los GI del municipio se identifican con la alcaldía, generando una serie de intercambios con esta organización y realizando actividades de participación en su toma de decisiones, ejecución, evaluación y control de proyectos que se desarrollan en forma coordinada entre las partes. Estos intercambios prevalecen sobre las relaciones entre los GI, los cuales existen, pero en una menor proporción con respecto a los que se generan independientes de la alcaldía. Más aun, se espera que la propia alcaldía intervenga en la generación de intercambios intergrupales.

La red de intercambios establecida en el municipio estudiado mantiene el paradigma tradicional de análisis, en el cual prevalece un intercambio entre los GI y una organización, más que entre estos mismos grupos, no se presenta la “Multi-Stakeholder Networks” comentada por autores como Roloff (2008) y Neville y Menguc (2006), ni el cambio de visión de compromiso planteada por Saz (2007), en la cual predomina el intercambio entre GI más que la organización como centro de la red de intercambio.

Sin embargo, la alcaldía establece mecanismos de integración (reuniones, mesas de trabajo, talleres) entre GI para conseguir el bienestar por la plena pertenencia e inclusión social, que son definidos como la cohesión social. También surgió de las personas entrevistadas, de los participantes en los GI y de los miembros de los GI que respondieron el cuestionario, sugerencias para conseguir mayor integración entre los GI y formas como la alcaldía puede propiciar esta integración si ser partícipe directo de la misma.

Proposición 5.

La democracia participativa requiere de mecanismos de participación y empowerment en la toma de decisiones y desarrollo de proyectos en sus distintas etapas, aunque los mecanismos y la intensidad de la participación no son los mismos en cada una de ellas.

Si a las integraciones mencionadas en la proposición 3 se incorpora el intercambio con otros entes públicos y la generación de alianzas, se detecta en el municipio una generación de capital social que conlleva relaciones de confianza, asociatividad, cooperación y conciencia

social. En este sentido, en el municipio se detecta una acción colectiva, implementación de acciones y vinculación con el gobierno local.

Esta vinculación con el gobierno local se representa claramente en la participación de los GI en la dinámica del GM, tanto que en algunos casos se da "empowerment" a ciudadanos o GI para la participación directa en distintas etapas, desde la planificación hasta la evaluación y control, pasando por la ejecución.

En este sentido, se detecta en el estudio de caso un planteamiento de una mayor participación, de la incorporación de ciudadanos y GI a la toma de decisiones, generación de políticas públicas, seguimiento de los proyectos desde su planificación hasta su evaluación luego de concluidos, porque han conseguido un mejor desarrollo y una mayor calidad de vida, reflejada en cualidades que resaltan tanto del municipio como de la alcaldía, como ente promotor de esta participación (Muthuri, et al, 2009).

Proposición 6.

Los GI dotados de conocimiento y capacidad son quienes participan activamente en la red de relaciones y conforman el capital social.

Se observa que la comunidad del municipio Chacao cuenta con capital social, es decir, con redes sociales y asociaciones cívicas, por lo cual se encuentran en una mejor situación para colaborar, manejar riesgos, solucionar conflictos, innovar, adaptarse al cambio y/o generar nuevas oportunidades (Wagner y Fernández, 2008; Woolcock, 2001).

Los entrevistados, participantes en los GF y los miembros de los GI que respondieron los cuestionarios, manifestaron su acuerdo con los canales y mecanismos de participación que les permite incorporarse a las actividades del GM, principalmente a las de la alcaldía. Sin embargo, hicieron sus sugerencias para incorporar nuevas opciones y mejorar las actuales.

Proposición 7.

La centralidad de la organización principal en la red y el liderazgo contribuye positivamente al desarrollo del capital social.

Como se mencionó en la proposición 4, las redes de relaciones de GI que se desarrollan en el municipio Chacao, con una participación democrática establecida como mecanismo de desarrollo local, están centralizadas principalmente en la alcaldía, como órgano del GM.

Esta centralidad de la red es fortalecida por la figura de liderazgo del alcalde. Tanto en las entrevistas como en los GF, bien con representantes del GM como con representantes de los GI, hubo varias manifestaciones de reconocimiento al nivel de vinculación del alcalde con las actividades que se realizan en el municipio, tanto como elemento motivador como engranaje para los procesos de participación y vinculación de la alcaldía con la comunidad. Liderazgo que se ejerce en los GI internos a la alcaldía como en los GI de la sociedad local (Maak y Pless, 2006), como se detecta en las distintas fuentes de las cuales se obtuvieron las evidencias del liderazgo del alcalde de Chacao.

Tanto la centralidad de la alcaldía como el liderazgo del alcalde son importantes para el desarrollo del municipio porque impulsa el

“engagement” de los empleados de la alcaldía, como lo han comprobado estudios empíricos que relacionan el liderazgo con los GI internos y el desempeño de la organización (Ahmad, et al, 2005).

Por otra parte, la figura del líder fortalece las redes de intercambio y contribuye a la construcción de capital social ya que el líder representa un fenómeno relacional y moral (Maak, 2007), como sucede en el caso de estudio objeto de esta investigación.

Proposición 8a.

Los atributos de los diferentes GI pueden variar con el tiempo, de manera que algunos entran y otros salen de los procesos de toma de decisiones.

El GM apoya y da legitimidad a la iniciativa de los GI representados por niños y jóvenes y cuenta con su participación para la planificación, ejecución, evaluación y control de proyectos directamente relacionados con sus actividades, tal es el caso del Parque de Deportes Extremos, planificado y construido con la incorporación de estos GI.

Estos nuevos GI, los cuales participaron en los GF, manifestaron su sentido de responsabilidad y conciencia colectiva, lo cual es un factor prioritario en la formación y educación de sus nuevos miembros. Además, por los resultados obtenidos con la aplicación de los instrumentos y las técnicas de investigación se detectó como estos GI se interrelacionan con otros, llegando a establecer alianzas que favorecen su integración.

Algunos de los GI ya existentes propician la creación de los GI de relevo, formados por niños y jóvenes, los cuales continuarán con sus objetivos y permitirán mantener sus aportes, como el caso de los Palmeritos y los Palmeros de Chacao, así como el de los Guarda parques que también tienen su grupo infantil y juvenil.

Otros GI de corta duración en el municipio son los Consejos Comunales, fomentados y financiados por el gobierno central con la idea de apoyar la participación comunitaria. Estos grupos han generado ciertos inconvenientes al tener objetivos similares a las asociaciones de vecinos, unos de los GI con mayor antigüedad en el municipio. Además, los objetivos de los mismos son manipulados políticamente desde la presidencia y distorsionan los intereses colectivos de los GI de la localidad. Sin embargo, como se pudo detectar en la investigación, el GM, sobre todo desde la alcaldía y la contraloría municipal, han realizado talleres y ha implementado iniciativas de financiamiento, así como la incorporación de estos grupos a la dinámica municipal, con lo cual se ha conseguido contrarrestar las consecuencias no deseadas.

Proposición 8b.

El contexto político e ideológico puede alterar significativamente las características y alcance de la red.

La construcción de capital social puede ser obstaculizada por el individualismo, el cual no da respuesta a los problemas sociales como la pobreza y la desigualdad. El sentido de comunidad se compone por la historia y la identidad social compartida por los miembros, los símbolos comunes, la cohesión y la unidad del grupo, la integración y satisfacción de necesidades, así como el compromiso y lazos

emocionales compartidos (Montero, 2004). Este sentido de comunidad contribuye a la integración de los distintos GI y la unión para la demanda de una mejor calidad de vida.

El párrafo anterior se puede utilizar para entender la realidad percibida en el municipio Chacao, donde hubo posiciones definidas desde lo personal, por parte de los entrevistados y participantes en los GF, sobre la polaridad entre el pensamiento individualista, opuesto a la participación y a la integración de esfuerzo, y la necesidad de una conciencia colectiva, la cual tienen por objetivo varios de los GI del municipio.

Sin embargo, y aun después de los esfuerzos hechos por el GM, el contexto político aparece dentro de los resultados de las entrevistas, principalmente, como uno de los obstáculos para la participación, junto con la desmotivación y la apatía. Este efecto político desvía la figura de los consejos comunales y otros GI y ciudadanos, por lo cual estos actores del municipio dejan de tener intereses comunes a la localidad y se convierten en grupos de presión, con intereses particulares y con un atributo de poder otorgado desde el gobierno central o las gobernaciones de estado.

En este sentido, en el intercambio entre GI, se evidenció la presencia de obstáculos como el contexto político y el individualismo para que haya una conciencia colectiva más generalizada y se traduzca en el trabajo conjunto de los GI del municipio, como es el caso de Chacao Limpio y otras iniciativas de alianzas entre GI. Esta preocupación por lograr la unión en el municipio responde principalmente al conocimiento que los

GI tienen del valor del capital social local para una mejor calidad de vida y consolidar un desarrollo sostenible junto al gobierno local.

7.2 IMPLICACIONES DE ESTE TRABAJO.

7.2.1 Implicaciones para la investigación.

Este trabajo de investigación explora la integración de GI en el ámbito municipal y la importancia de la participación de estos GI en la gestión del GM.

Esta integración se estudió, principalmente, desde el intercambio entre los GI, los GI con el GM y los GI con otros entes públicos. En referencia con la integración intergrupacional es necesario profundizar las relaciones entre los miembros de los GI, que valores pueden prevalecer para que los otros intercambios sean fortalecidos, como puede ser el liderazgo interno y cuáles los puntos de vista sobre el individualismo, el trabajo en equipo y la conciencia colectiva.

En cuanto a los intercambios investigados, también se puede profundizar, desde la perspectiva normativa, cuáles principios tienen que prevalecer para realizar alianzas entre las partes que conforman esos intercambios.

Por otra parte, la investigación se puede replicar en otros municipios para comparar los resultados obtenidos y poder buscar generalizar las conclusiones a las cuales se ha llegado en el municipio estudiado.

En relación con la vinculación de los GI con el GM se estableció que este ente representa el centro de la red de intercambios en el

municipio, con predominio de los intercambios GI alcaldía sobre los intercambios entre GI. Planteamientos teóricos establecen un cambio de paradigma de la red centrada en la organización a la red entre GI, es recomendable investigar las razones por las cuales en el municipio estudiado no se ha cambiado este paradigma, además de comparar si en otros municipios se repite esta situación o es otra la tipología de red.

También se constató la importancia del liderazgo del alcalde del municipio, resulta de interés analizar las razones de este liderazgo, por una parte, y ampliar esta investigación a los posibles liderazgos de los alcaldes en otros municipios.

En referencia a los canales y mecanismos que se utilizan en el municipio Chacao para fomentar y facilitar la participación, se puede investigar si los mismos son utilizados en otros municipios o si hay otros, la forma como los usan y los objetivos que se logran con su implementación.

Un aspecto a resaltar en el municipio estudiado es la presencia de nuevos GI como los representados por niños y jóvenes, así como los consejos comunales. Es de interés investigar la aparición de GI similares en otros municipios y el significado que han tenido en estos ámbitos.

7.2.2 Implicaciones para la práctica.

En vista de la importancia que tiene la participación de los GI en la generación de políticas públicas en el municipio Chacao y al valor que agrega los insumos aportados por estos grupos para conseguir una visión más integral y objetivos comunes, en el diseño de estas políticas es recomendable escuchar a todos los GI e implementar la mayor cantidad posibles de canales y mecanismos para mejorar la comunicación, el diálogo, la participación y el compromiso en la

elaboración de las mismas, lo cual es más factible a nivel local, sin con esto restar importancia a su aplicación a nivel regional y nacional.

En el municipio que sirvió como caso de estudio se constató el aporte del intercambio entre GI, GM y otros entes públicos para crear capital social. En este intercambio tienen que estar presentes todos los GI, los de larga existencia y los nuevos, con atributos de legitimidad que le den valor propio a sus aportes. Por otra parte, las alianzas entre GI, entre GI y el GM y/o entre GI y otros entes públicos, bien sean con objetivos sociales o económicos, con normas relacionales claramente establecidas, agregan valor al capital social y económico del municipio.

Un factor detectado en la investigación es el efecto del contexto político, el cual obstaculiza la participación y crea limitaciones para el intercambio entre los actores del municipio. Los entrevistados y participantes de los GF coincidieron en dar recomendaciones para dejar a un lado las diferencias políticas y poder trabajar unidos por el bienestar y una mejor calidad de vida en el municipio.

7.2 LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE TRABAJO.

7.2.3 Limitaciones.

Esta investigación se basa en una alta proporción en las opiniones o percepciones de las personas entrevistadas, que participaron en los GF o miembros de los GI que respondieron los cuestionarios, sujetos a unos guiones sobre los aspectos investigados. En este sentido, prevalecen los criterios personales de cada uno de ellos como ciudadanos que conviven en un mismo municipio. Sin embargo, los resultados obtenidos se confrontaron unos con otros y se les incorporó las observaciones de

los investigadores, la revisión de documentos y el marco teórico, además de otras investigaciones realizadas sobre este tema en diferentes países.

El hecho de ser un estudio de casos no permite generalizar los hallazgos conseguidos, pueden servir como base para otras investigaciones u otros estudios de casos que permitan corroborar o complementar las conclusiones de la presente investigación.

7.3.2 Futuras líneas de trabajo.

Como se adelantó en la sección sobre implicaciones para la investigación, el intercambio intragrupal de los GI en el ámbito municipal puede ser objeto de estudios posteriores, profundizando las características de las relaciones entre los miembros de los GI, las normas establecidas para ser miembro y los principios que se siguen para la toma de decisiones y los aportes dentro de los GI.

Por otra parte, a nivel de integración entre GI y de intercambio de GI con otra organizaciones, a nivel municipal, se puede estudiar las alianzas que se pueden establecer entre las partes y las normas relacionales que prevalecerían para conseguir que estas alianzas sean más efectivas y eficientes.

En cuanto a las redes de intercambio en los municipios, una investigación que puede aportar resultados de interés es el estudio comparativo de estas redes y su efecto sobre el capital social y la calidad de vida en los municipios.

Vinculado con lo anterior, se puede investigar el liderazgo de los alcaldes y su efecto en el funcionamiento del GM y la generación de

capital social en el municipio, sobre lo cual ya se han realizado algunos empíricos aislados, por lo cual se puede pensar en estudios comparativos para establecer la relación entre las variables mencionadas.

También resulta de mucho interés hacer seguimiento de la aparición de nuevos GI en los municipios, especialmente los relacionados con niños y jóvenes que se incorporan a la vida pública con responsabilidad y pueden aportar creatividad, nuevas iniciativas y otros paradigmas que agreguen valor al desarrollo sostenible local.

Bibliografía

- ACCOUNTABILITY, UNITED NATIONS ENVIROMENT PROGRAMME Y STAKEHOLDER RESEARCH ASSOCIATES CANADÁ (2006): "El compromiso con los stakeholders. Manual para la práctica de las relaciones con los grupos de interés".
- ACKOFF, R. (1974): "The social responsibility of operational research" *Operational Research Quarterly*, 25 (3).
- ACOSTA, H. (2007): "El Poder Público Municipal" Vadell Hermanos Editores, C.A. Caracas, Venezuela.
- AGLE, B.; MITCHELL, R. y SONNENFELD, J. (1999): "who matters to CEOs? An investigation of stakeholder attributes and salience, corporate performance, and CEO values" *Academy of management Journal* 1999, Vol. 42, N° 5: 507 – 525.
- AGUILERA, R. y JACKSON, G. (2003): The cross – national diversity of corporate governance: dimensions and determinants "Academy of Management Review", Vol. 28, N° 3.
- AHMAD, S.; O'REGAN, N. y GHOBADIAN, A. (2005): "Leadership, decision making and internal stakeholder engagement" *International Journal of Management and Decision Making* 2005 – Vol. 6, N°. 3/4
- ALBERICH, T. (2004): "Guía fácil de la participación ciudadana" Editorial DYKINSON. Madrid, España.
- ALCALDÍA DE CHACAO (2006): "Tierra propia", Alcaldía de Chacao, Caracas, Venezuela.
- ALMOND, G. y POWELL, G. (1972): *Política Comparada. Una Concepción Evolutiva* Buenos Aires, Argentina: Editorial Paidos, pp. 71.
- ALTEZ, Y. (2007): "La participación popular y la reproducción de la desigualdad" Consejo de Desarrollo Científico y Humanístico. Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- ALTMAN, J. y PETKUS, E. (1994): "Toward a stakeholder-based policy process: An application of the social marketing perspective to environmental policy development" *Policy Sciences* 27: 37-51.
- ALTSCHULER, B. (2006): "Municipios y desarrollo local. Un balance necesario". Capítulo del libro: "Desarrollo local. Una revisión crítica del debate" Espacio Editorial, Argentina.
- ANDER – EGG, E. (2003): "Métodos y técnicas de investigación social: técnicas para la recogida de datos e información" Grupo Editorial Lumen. Buenos Aires, Argentina.
- ANDER-EGG, E. (2006): "La problemática del desarrollo de la comunidad". Grupo editorial Lumen, Argentina.
- ANDRIOF, J. y WADDOCK, S. (2002): "Unfolding stakeholder engagement". Capítulo 1, parte 1, libro "Undolfing stakeholder thinking". Editado por Sandra

Sutherland Rahman, Framingham State College, USA, Sandra Waddock, Boston College, USA, and Jörg Andriof, KPMG, Germany and Warwick Business School, UK and Bryan Husted, ITESM/Instituto de Empresa, Mexico (Editors).

- ARAYA, R. (2001): "Ecología de la información: Escenarios y actores para la participación en asuntos ambientales" Editorial Nueva Sociedad y FLACSO-Chile. Caracas, Venezuela.
- ARGANDOÑA, A. (1998): "La teoría de los stakeholders y el bien común". Preparado para la EBEN 10th Annual Conference, Praga, 10 - 12 de Septiembre 1997.
- ARMSTRONG, C. y SHIMIZU, K. (2007): "A Review of Approaches to Empirical Research on the Resource-Based View of the Firm" *Journal of Management*, Vol. 33, Nº 6, December 2007, 959-986.
- ARTILES, L. (1997): "Experiencias de descentralización en América Latina: Los casos de Costa Rica y Chile" Capítulo 1 del libro: *¿Descentralizar en República Dominicana?* Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. República Dominicana.
- ARYA, B. y LIN, Z. (2007): "Understanding Collaboration Outcomes from an extended Resource-Based View Perspective: the roles of organizational characteristics, partner attributes, and network structures" *Journal of management*, Vol.33, Nº 5, October 2007, 697-723.
- ARZALUZ, S. (2005): "La utilización del estudio de caso en el análisis local" *Región y Sociedad*, Vol. XVII, Nº 32, 2005.
- ASADI, A.; AKBARI, M.; FAMI, S.; IRAVANI, H.; ROSTAMI, F. y SADATI, A. (2008): "Poverty Alleviation and Sustainable Development: The Role of Social Capital", *Journal of Social Sciences* 4 (3): 202-215, 2008.
- ASENSIO, P. (2006): "*El libro de la gestión Municipal*" Ediciones Díaz Santos, S.A. España.
- AVELEDO, R. (2002): *¿Qué es la política?* Caracas, Venezuela: Editorial Panapo.
- AVENIDA FRANCISCO DE MIRANDA (2005): "Modelo de una Caracas posible" Alcaldía de Chacao.
- AYOUB, J. (2007): "Una aproximación a la lógica de la acción colectiva de Mancur Olson" *Revista Ciencias Jurídicas y Sociales*. Número 4, octubre 2007.
- AYUSO, S.; RODRÍGUEZ, M. y RICART, J. (2006): "Using stakeholder dialogue as a source for new ideas: a dynamics capability underlying sustainable innovation" Working paper WP nº 633, May, 2006. IESE Business School – Universidad de Navarra.
- AZCUETA, M. (2003): "Democracia, gobernabilidad y ciudadanía: el espacio local en América Latina" Ponencia presentada en el marco de la Conferencia Internacional "Democracia, Gobernanza y Bienestar en las Sociedades Globales" celebrada en Barcelona, España, del 27 al 29 de Noviembre de 2003 y organizada por el Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.

- AZUAJE, N. (2000): "El control ciudadano de la gestión local: Las condiciones objetivas de la participación comunitaria" Ponencia Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS). Caracas, Venezuela.
- BAEZCONDE - GARBANATI, L.; UNGER, J.; PORTUGAL, C.; DELGADO, J.; FALCON, A. y GAITAN, M. (2006): "Maximizing participation of Hispanic community - based / non - Governmental Organizations (NGOs) in emergency preparedness" *International Quarterly of Community Health Education*, Volume 24, Number 4.
- BANCO INTERAMERICANO DE DESARROLLO (BID)(2004): " Estrategias para promover la participación ciudadana en las actividades del banco" 19 de Mayo de 2004.
- BARDHAN, P. (2005): "*Democracia local y gobernanza*"(1) Instituciones y Desarrollo Número 16, Volumen 1 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya Febrero 2005
- BARNEY, J. (1991): "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", *Journal of Management*, Mar 91, Vol. 17.
- BARRETO, Y. (2005): "Planificación y control de la gestión pública" ". *Cuestiones locales*, Número 4. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- BARRIOS, A. (2003): "Los desafíos de la reconstrucción del Estado venezolano" Capítulo del libro *Realidades y nuevos caminos En esta Venezuela*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- BARROSO, M. (2007): "*Autoestima del venezolano. Democracia o marginalidad*" Editorial Galac. Venezuela.
- BAYLEY, C, y FRENCHM S. (2008); "Designing a Participatory Process for Stakeholder Involvement in a Societal Decision" *Group Decision & Negotiation*, May 2008, Vol. 17, N° 3, p195-210.
- BÄCKSTRAND, K. (2006): "Multi-Stakeholder Partnerships for Sustainable Development: Rethinking Legitimacy, Accountability and Effectiveness" *European Environmental* 16, 290-306 (2006).
- BECKER, J. (2005): "*Measuring Progress Towards Sustainable Development: an Ecological Framework for Selecting Indicators*" *Local Environment* Vol.10, N° 1, 87 – 101, February 2005.
- BECKETT, J. y SIMRELL, C. (2002): "The Challenge to improve citizen participation in public budgeting: a discussion" *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*; Fall 2002; 14, 3.
- BEECHER, N.; HARRISON, E.; GOLDSTEIN, N.; MCDANIEL, M.; FIELD, P. y SUSSKIND, L. (2005): "Risk Perception, Risk Communication, and Stakeholder Involvement for Biosolids Management and Research" *Journal of Environmental Quality*, Jan/Feb2005, Vol. 34 N° 1, p.122-128.

- BEL, G. (2004): "Estado vs. mercado". Estudios de Economía Aplicada, agosto, año/vol. 22, número 002. Asociación de Economía Aplicada, (ASEPELT). Madrid, España. pp. 231-249
- BERNER, M. (2003): "Current practices for involving citizens in local government budgeting: moving beyond method". *Public Administration Quarterly*, fall 2003; 27, 3/4.
- BHATTACHARYA, C.; KORSCHUN, D. y SEN, S. (2009): "Strengthening Stakeholder-Company Relationships through Mutually Beneficial Corporate Social Responsibility Initiatives" *Journal of Business Ethics* (2009) 85: 257-272.
- BIGNÉ, E. (1999): "El análisis de contenido" Capítulo del libro "Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas" Ediciones Pirámide, España.
- BLOMGREN, L.; NABATCHI, T. y O'LEARY, R. (2005): "The New Governance: Practices and Processes for Stakeholder and Citizen Participation in the Work of Government". *Public Administration Review*; Sep/Oct 2005; 65, 5.
- BOATRIGHT, J. (2006): What's Wrong - and What's Right – with Stakeholder Management. *Journal of Private Enterprise*, Volumen XXI, Number 2, Spring 2006.
- BOBBY, S. (2002): "Contesting Corporate Citizenship, Sustainability and Stakeholder Theory: Holy Trinity or Praxis of Evil?" Presented at the Academy of Management conference, Denver, August 9-13, 2002.
- BOLETT, M. (2008): "Mecanismos de participación en las políticas locales: presupuesto participativo", material entregado en jornada preparatoria para la discusión del presupuesto participativo correspondiente al año 2009, realizada el 13 de Septiembre de 2008.
- BORJA, J. (1975): "Movimientos sociales urbanos" Ediciones Siap – Planteos. Buenos Aires, Argentina.
- BORTOLETO, A. y HANAKI, K. (2007): "Report: citizen participation as a part of integrated solid waste management. Porto Alegre case" *Waste Management Research* 2007; 25.
- BOUTILIER, R. (2007): "Social Capital in Firm-Stakeholder Networks. A Corporate Role in Community Development" *Journal of Corporate Citizenship* 26, Summer 2007.
- BRACHO, P. y NÚÑEZ, I. (2005): "Nuevas relaciones del Estado con la sociedad civil en la prestación de los servicios públicos" *Cuestiones Políticas*, n° 34, Maracaibo ene – jun. 2005.
- BRENNER, S. (1993): "The Stakeholders Theory of the Firm and Organizational Decision Making: Some Propositions and a Model" *Proceedings of the Fourth Annual Meeting of the International Association for Business and Society*.
- BREWER – CARÍAS, A. (2004): "Sobre la globalización, la lugarización y el pequeño municipio" *Provincia* N° 12, julio – diciembre 2004. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

- BREWER-CARIAS, A. y CHAVERO, R. (2003): "Ley Orgánica de Administración Pública" Editorial jurídica venezolana. Caracas 2003.
- BRITO, M. (2002): "Buen gobierno local y calidad de la democracia" *Instituciones y Desarrollo* 12-13 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya 17 Diciembre 2002.
- BRODY, S.; GODSCHALK, D. y BURBY, R. (2003): "Mandating Citizen participation in Plan Making. Six Strategic Planning Choices" *Journal of the American Planning Association*; summer 2003; 69, 3.
- BROITMAN, L. (1997): "Participación ciudadana y gestión municipal" *Revista de Asuntos Municipales*, Año 1, N° 1. Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales (CEDIEG). Maracaibo, Venezuela.
- BROWN, H. Y CARBONE, C. (2004): "Social Learning through Technological Inventions in Low-Impact Individual Mobility. The Cases of Sparrow and Gizmo" *Greener Management International* Fall2004, Issue 47, p77-88.
- BRYSON, J; ACKERMANN, F. y EDEN, C. (2007): "Putting the Resource-Based View of strategy and distinctive competencies to work in public organizations" *Public Administration Review*, July/August 2007.
- BRYSON, L. y MOWBRAY. M. (2005): "More spray on solution: Community, social capital and evidence based policy" *Australian Journal of Social Issues*, Vol. 1 Autumn 2005.
- BURCHELL, J. y COOK, J. (2008): "Stakeholder dialogue and organizational learning: changing relationships between companies and NGOs" *Business Ethics: a European Review* Volume 17, Number 1, January 2008.
- BUYS, L.; GODBER, A.; SUMMERVILLE, J. y BARNETT, K. (2007): "Building community: collaborative individualism and the challenge for building social capital", *Australasian Journal of Regional Studies*, Vol.13, N° 3, 2007.
- CABALLERO, G. (2001): El modelo de gobierno de los "grupos de interés": el poder sobre la organización. Universidad de Vigo. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales.
- CAFFYN, A. y JOBBINS, G. (2003): "Governance Capacity and Stakeholder Interactions in the Development and Management of Coastal Tourism: Examples from Morocco and Tunisia" *Journal of Sustainable Tourism* Vol. 11, N° 2&3.
- CAMPBELL, C.; CORNISH, F. y MCKEAN, C. (2004): "Social Capital, Participation and the Perpetuation of Health Inequalities: Obstacles to African-Caribbean Participation in 'Partnerships' to Improve Mental Health". *Ethnicity & Health* Vol. 9, N° 4, November 2004.
- CALANAN, M. (2005): "Institutionalizing participation and governance? New participative structures in local government in Ireland" *Public Administration* Vol. 83, N° 4, 2005.
- CALLAHAN, K. (2002): "The utilization and effectiveness of citizen advisory committees in the budget process of local governments" *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*; summer 2002; 14, 2.

- CALSTER, G. (2003): "CSR initiatives en vogue" International Report European Environmental Law Review August/September.
- CANTO, M. (2006): "Políticas públicas: participación e institucionalización" XI Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Ciudad de Guatemala, 7 – 10 Nov. 2006.
- CAPRILES, R. (2003a): "La ciudadanía en ejercicio" Capítulo del libro: Venezuela. Repeticiones y Rupturas. La reconquista de la convivencia ciudadana" Informe del Capítulo venezolano del Club de Roma.
- CAPRILES, A. (2003b): "Individualismo anárquico y civismo solidario: apuntes de ecología social venezolana" Capítulo del libro: Venezuela. Repeticiones y Rupturas. La reconquista de la convivencia ciudadana" Informe del Capítulo venezolano del Club de Roma.
- CAREZIS, M., TOUS, A. y UNDREINER, D. (2002): "Del azar a lo azaroso: de cómo la participación ciudadana apostó... y ganó" *Anales de la Universidad Metropolitana* Vol. 2, N° 1, 2002 (Nueva serie).
- CARLEY, M. (2006): "Partnership and statutory local governance in a devolved Scotland" *The International Journal of Public Sector Management*; 2006; 19, 3.
- CARMONA, M.; DE MAGALHAES, C. y EDWARDS, M. (2002): "Stakeholder Views on Value and Urban Design" *Journal of Urban Design*, Vol. 7, N° 2.
- CARRILLO, M. y ESPINOZA, M. (2008): "La victoria del ciudadano", Alcaldía de Chacao, Caracas, Venezuela.
- CARRIÓN, F. (1996): "Gobiernos locales y descentralización" *Cuadernos Cátedra Abierta de Gerencia Social*, 1996. Fundación Escuela de Gerencia Social, Ministerio de la Familia, Venezuela.
- CARROL, A. (1989): "Ethics and Stakeholder Management" *Business and Society*; South Western, Cincinnati.
- CARTAY, B. (2007): "La ciudad democrática como ámbito, sistema y poder de integración social y cultural: nuevos desafíos para los gobiernos locales" *Provincia* N° 18, julio – diciembre 2007. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- CARUCCI, F. (1999): "Elementos de Gerencia Local. Manual para Gerentes Municipales" Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS). Caracas, Venezuela.
- CASTELLANO, H. (2006): "La planificación del desarrollo sostenible" Editorial Melvin C.A. Caracas, Venezuela.
- CASTILLO, A. (2006): "La ciudadanía frente al Estado". *Gobernanza*. Edición 42, jueves 9 de marzo de 2006.

- CASTELLS, M. (1998): ¿Hacia el Estado red? Globalización económica e instituciones políticas en la era de la información. Ponencia presentada en el Seminario sobre "Sociedad y reforma del estado", organizado por el Ministerio de Administracao Federal e Reforma Do Estado, República Federativa do Brasil. Sao Paulo, 26 – 28 marzo 1998.
- CENTELLES, J. y NAVARRO, M. (2003): "Local, Nacional y Global: construyendo la patria plural desde los municipios", en el libro: *El desarrollo posible, las instituciones necesarias*, Nov. 2003, Instituto Internacional de Gobernabilidad.
- CERMELO, C. (1996): "Descentralización de la administración municipal" *Cuadernos Cátedra Abierta de Gerencia Social*, Mayo 1996. Fundación Escuela de Gerencia Social, Ministerio de la Familia, Venezuela.
- CERTO, S. (2001): "*Administración moderna*" Editorial Prentice - Hall. Bogotá, Colombia.
- CHANDRA, P. y COOPER, T. (2005): "Democratizing the Administrative State: Connecting Neighborhood Councils and City Agencies" *Public Administration Review*; Sep/Oct 2005; 65, 5.
- CHANDLER, D. (2000): "Active citizens and the therapeutic state: the role of democratic participation in local government reform" *Policy & Politics*, vol. 29, nº 1.
- CHANDRA, P. y COOPER, T. (2005): "Democratizing the Administrative State: connecting neighborhood councils and city agencies" *Public Administration Review*; Sep. /Oct. 2005; 65, 5, pg. 559.
- CHASE, L.; DECKER, D. y LAUBER, T. (2004): "Public Participation in Wildlife Management: What Do Stakeholders Want?" *Society and Natural Resources*, Vol. 17, Nº 7.
- CLARKSON, M. (1995): "A stakeholder framework for analyzing and evaluating corporate social performance" *Academy of Management Review*, 20 (1).
- COAFFEE, J. y JOHNSTON, L. (2005): "The management of local government modernization" *The International Journal of Public Sector Management*; 2005; 18, 2.
- COLLIER, P. (2008): "Stakeholder accountability. A field study of the implementation of a governance improvement plan" *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 21, Nº 7, 2008.
- CONOCE UNA MANO AMIGA: Defensor del Contribuyente de la Alcaldía de Chacao.
- CONSTITUCIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (1999).
- CONSTRUYENDO CAPITAL SOCIAL (2005): Presentación de la Alcaldía de Chacao, agosto de 2005.
- CONTRERAS, M. (2006): "Descentralización y democracia: vicisitudes de la política territoriales en Venezuela" Capítulo del libro: "*Políticas públicas del siglo XXI: caso venezolano*", Carlos Mascareño (Coordinador). Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES), Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela

- CONTRERAS, R. (2000): "Empoderamiento campesino y desarrollo local". *Revista Austral de Ciencias Sociales*, N° 4.
- CORBIN, J. y STRAUSS, A. (2002): "Bases de la investigación cualitativa. Técnicas y procedimientos para desarrollar la teoría fundamentada" Editorial Universidad de Antioquia. Medellín, Colombia.
- COVEY, S. (1989): *7 hábitos de la gente altamente efectiva*. Barcelona, España: Editorial Paidós, pp.264.
- CRAMER, J. (1998): "Environmental Management: From 'Fit' to 'Stretch'". *Business Strategy and the Environmental*, 7 (3): 162 – 172.
- CRANE, A.; MATTEN, D. y MOON, J. (2004): "Stakeholder as Citizens? Rethinking Rights, Participation, and Democracy" *Journal of Business Ethics* 53: 107-122, 2004.
- CRUZ, A. (2007): "El tercer sector y la construcción de capital social". 1er Congreso del Tercer Sector Social de Catalunya. Marzo 2007.
- CUMMINGS, J. Y DOH, J. (2000): "Identifying Who Matters: Mapping Key Players In Multiple Environments" *California Management Review*, 42 (2): 83-104.
- CUNILL, N. (1991): "*Participación ciudadana. Dilemas y perspectivas para la democratización de los Estados latinoamericanos.*" Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo. Caracas, Venezuela.
- CUNILL, N. (2006): "La transparencia en la gestión pública ¿Cómo construirle visibilidad?" Tomado de: "*Transparencia en la gestión pública: Ideas y experiencias para su viabilidad*" Mezones, Francisco, ed. Guatemala, BID. Instituto Interamericano para el Desarrollo Social; Instituto Nacional de Administración Pública de Guatemala; Real Ministerio de Asuntos Exteriores de Noruega, 2006.
- DABOUB, A. y CALTON, J. (2002): "Stakeholder Learning Dialogues: How to Preserve Ethical Responsibility in Networks" *Journal of Business Ethics* 41: 85-98, 2002.
- DANCHEV, A. (2005): "Social Capital Influence on Sustainability of Development (Case Study of Bulgaria)" *Sustainable Development* 13, 25-37 (2005).
- D'ÁQUINO, P. (2007): "Empowerment and Participation: How Could the Wide Range of Social Effects of Participatory Approaches better Elicited and Compared?" *The Icfai Journal of Knowledge Management* Vol. V, N° 6, 2007.
- DAVIES, C. (2007): "Grounding governance in dialogue? Discourse, practice and the potential for a new public sector organizational form in Britain" *Public Administration* Vol. 85, N° 1, 2007 (47-66).
- DÁVILA, P. (2008): "Consejos Comunales". Editorial Panapo. Caracas, Venezuela.
- DE BURGOS, J.; PLAZA, J. y MAGAN, A. (2007): "La satisfacción de los grupos de interés: actividades de la empresa directamente relacionadas" El

comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, Vol. 1, 2007 (Ponencias), pág. 39.

- DE LA CRUZ, R. (1992): "La descentralización en Venezuela: un reto para la gestión del estado. Antecedentes y perspectivas" *Cuadernos cátedra abierta de gerencia social 2* Fundación Escuela de Gerencia Social. Caracas, Venezuela.
- DE LA CRUZ, R. (1995): "*Ruta de la Eficiencia: Descentralización de los servicios sociales*". Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- DE LA CRUZ, R. (1997): "Ambiente de la gerencia municipal" *Gerencia Municipal Año 1, N° 1*, Revista de Asuntos Municipales. Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales (CEDIEG) 1997. Maracaibo, Venezuela.
- DELFINO, M. y MARTÍN, M. (1999): "Los nuevos espacios para participación ciudadana a nivel municipal". *Cuestiones locales*, Número 1. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- DELGADO, J. y PELEKAIS, C. (1999): "La descentralización de la ciencia y la tecnología. El caso venezolano. Maracaibo. 1999". *Telos*, Vol. 1 N° 2 (2001). Revista de Estudios Interdisciplinarios. Universidad "Dr. Rafael Bellosillo Chacín" Maracaibo, Venezuela.
- DENIS, L. y MAGRO, M. (2006): "*Formación ciudadana*" Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica Experimental Libertador. Caracas, Venezuela.
- DENTCHEV, N. y HEENE, A. (2004): "Managing the reputation of restructuring corporations: Send the right signal to the right stakeholder" *Journal of Public Affairs* Vol.4, N° 1.
- DEVAS, N. y GRANT, U. (2003): "Local government decision - making – citizen participation and local accountability: some evidence from Kenya and Uganda" *Public Administration & Development*; Oct 2003; 23, 4.
- DÍAZ, L. (2006): "Los Consejos Comunales. Más poder para el pueblo" Editorial Miranda. Caracas, Venezuela.
- DINIZ, A. y LÓPEZ, G. (2007): "*Poder popular y democracia participativa*" Ediciones Paredes. Caracas, Venezuela.
- DIRECTORIO DE COMUNIDADES ORGANIZADAS DEL MUNICIPIO CHACAO (2006). Alcaldía de Chacao.
- DOMÍNGUEZ, A. (1999): "La gestión municipal en el marco del proceso de la reforma del estado y de la descentralización" Documento de referencia del Instituto Nacional para el Federalismo y el Desarrollo Municipal. México. Agosto 1999.
- DOMINICAL (2008): "La infancia no se cruza de brazos" *Revista Dominical* 13 de Julio de 2008, N° 1988, revista encartada del periódico Últimas Noticias.
- DONALDSON, T. (1999): "Making stakeholder whole" *Academy of Management Review* 1999. Vol. 24, N° 2, 237 – 241.

- DONALDSON, T. y PRESTON, L. (1995): "The stakeholder theory of the corporation: concepts, evidence and implications" *Academy of Management Review* Vol.20, Nº 1.
- DOVONA – OPE, D. (2008): "A Rational for Employing Mixed Methods Design in Doctoral Research about Female Students' Academic Achievement in Secondary Schools in Papua New Guinea" *International Journal Pedagogies and Learning* 4 (2), February, 2008.
- DOWBOR, L. (1994): "O Novo Contexto da Gestao Local" *Caramelo*, # 7, fall 1994.
- DURSTON, J. (1999): "Construyendo capital social comunitario" *Serie Políticas Sociales* 30.Naciones Unidas. Comisión económica para América Latina y el Caribe. Santiago de Chile.
- DURSTON, J. (2002): "El capital social campesino en la gestión del desarrollo rural. Díadas, equipos, puentes y escaleras". Comisión Económica para América Latina y el Caribe (CEPAL) Naciones Unidas, Santiago de Chile, noviembre 2002.
- DUVERGER, M. (1970): "Sociología Polífrica" Ediciones Ariel. Barcelona, España.
- DRISCOLL, C. y STARIK, M. (2004): "The primordial Stakeholder: Advancing the Conceptual Consideration of Stakeholder Status for the Natural Environment" *Journal of Business Ethics*, 49: 55-73, 2004.
- DRUCKER, P. (1995): "La Sociedad Post-Capitalista" Grupo Editorial Norma. Bogotá, Colombia.
- EDELENBOS, J. (2005): "Institutional Implications of Interactive Governance: Insights from Dutch Practice" *Governance: An international Journal of Policy, Administration, and Institutions*, Vol. 18, Nº 1, January 2005.
- EDELENBOS, J. y KLIJN, E. (2005): "Managing Stakeholder Involvement in Decision Making: A Comparative Analysis of Six Interactive Processes in the Netherlands" *JPART* 16.
- EDVINSSON, I. y MALONE, M. (1999): "El Capital Intelectual" Editorial Gestión 2000.
- EISENHARDT, K. (1989): "Building Theories from Case Study Research" *Academy of Management Review*, 1989, Vol. 14, Nº 4.
- EL ANSARI, W. y PHILLIPS, C. (2001): "Inter professional collaboration: a stakeholder approach to evaluation of voluntary participation in community partnerships" *Journal of inter professional care*, vol. 15, Nº 4, 2001.
- ELIAS, A.; CAVANA, R. y JACKSON, L. (2002): "Stakeholder analysis for R&D project management" *R&D Management* 32, 4.
- ELIZALDE, A. (2003): "Planificación estratégica territorial y políticas públicas para el desarrollo local" *Serie gestión pública* 29 Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, febrero de 2003.

- EL NACIONAL (2007): "Nueve consejos comunales se unen para proyecto de reciclaje en Chacao", Cuerpo Ciudadanos, pág. 2, El Nacional, lunes 12 de Noviembre de 2007.
- EL NACIONAL (2008a): "Un paseo por un café y una caracola" Cuerpo Ciudadanos, página 3. El Nacional, Domingo 28 de Septiembre de 2008.
- EL NACIONAL (2008b): "La conciencia ciudadana se queda en el rayado", cuerpo ciudadanos, pág. 2, martes 4 de Noviembre de 2008.
- EL NACIONAL (2008c): "El peatón es el rey y las aceras, su palacio", Cuerpo ciudadanos, Comunidad, pág. 2, El Nacional, lunes 17 de Noviembre de 2008.
- EL NACIONAL (2008d): "Cabildo declaró emergencia sanitaria en Chacao", Cuerpo Ciudadanos, pág. 2, El Nacional, viernes 9 de Mayo de 2008. ""Chacao se quedó sin servicio de recolección de basura", Cuerpo Ciudadanos, pág. 2, El Nacional, sábado 5 de Julio de 2008. "Piden un justiprecio para el aseo en Chacao", Cuerpo Ciudadanos, Pág. 2, El Nacional, 6 de Julio de 2008. "Vías principales de Chacao estuvieron libres de basura", Cuerpo Ciudadanos, pág. 2, El Nacional, lunes 7 Julio de 2008.
- EL NACIONAL (2008e): "La clase media se mancomuna en Chacao", Cuerpo Ciudadanos, pág. 1, El Nacional, 16 de Septiembre de 2008.
- EL NACIONAL (2008f): "El viejo mercado de Chacao tendrá que seguir abierto", Cuerpo Ciudadanos, página 2, El Nacional, jueves 30 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2007): ""Reciclan aluminio en Chacao por iniciativa de la comunidad", El universal, domingo 18 de Noviembre de 2007.
- EL UNIVERSAL (2008): Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 4, martes 10 de Junio de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008a): "Breves Municipales", Cuerpo 3, pág. 4, martes 10 de Junio de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008b): "Breves Políticos", Cuerpo 1, pág. 4, viernes 3 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008c): "López entre los mejores alcaldes del mundo", Cuerpo 3, pág. 4, martes 14 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008d): "Chacao conserva su aroma a café" Cuerpo 4, página 1, El Universal, Domingo 19 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008e): "Unidad móvil de atención visita hoy Chuao", Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 2, El Universal, miércoles 11 de Junio de 2008. "Unidad de atención al ciudadano visita El Rosal", Breves Municipales Cuerpo 3, pág. 2, El Universal, martes 2 de Septiembre de 2008. "Unidad móvil asistencial estará en Barrio Nuevo", Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 3, El Universal, miércoles 10 de Septiembre de 2008. "Unidad móvil de atención visita hoy Sans Souci", Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 4, El Universal, viernes 12 de Septiembre de 2008. "Unidad de atención al ciudadano visita Chuao" Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 2, El Universal, martes 16 de Septiembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008f): "Vecinos de Chacao discuten su presupuesto" Cuerpo 4, página 4, El Universal, domingo 14 de Septiembre de 2008.

- EL UNIVERSAL (2008g): "Elecciones de Jueces de Paz en La Floresta" Breves Municipales, Cuerpo 4, pág. 4, El Universal, domingo 3 de Agosto de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008h): "Módulos de turismo reciben 1.500 visitas", Cuerpo 3, pág. 3, martes 23 de Septiembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008i): "Seminario explica cómo renovar las ciudades", Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 2, martes 4 de Noviembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008j): "Mary Poppins llega a la Plaza Bolívar", Breves Municipales, Cuerpo 4, pág. 4, domingo 28 de Septiembre de 2008. "Proyectarán la Historia Sin fin en la Plaza Bolívar", Breves Municipales, Cuerpo 4, pág. 6, domingo 14 de Septiembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008k): "Cumplimos y fuimos más allá" Entrevista Leopoldo López, Alcalde de Chacao, Cuerpo 3, pág. 2, martes 7 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008l): "Candidatos prometen a Chacao orden urbano y más seguridad", Cuerpo 3, pág. 2, lunes 29 de Septiembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008m): "En Chacao lanzan campaña 'No te quedes en el medio'", Cuerpo 3, pág. 4, viernes 19 de Septiembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008n): "Cada 5 minutos llegarán unidades de Transchacao a las paradas", Cuerpo 3, pág. 4, jueves 20 de Noviembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008o): "Chacao marca la diferencia con la Nueva Francisco de Miranda", Información Institucional, págs. 1, 2, 3 y 4, domingo 26 de Octubre 2008.
- EL UNIVERSAL (2008p): "Realizaron un simulacro de rescate en Altamira", Breves comunitarios, Cuerpo 3, pág. 4, El Universal viernes 13 de Junio de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008q): "Adultos mayores reciben recursos para su bienestar", Breves Municipales, Cuerpo 3, pág. 3, El Universal, viernes 30 de Mayo de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008r): "Comerciantes realizarán vigilia en rechazo al mercado de Chacao", Cuerpo 3, página 4, El Universal viernes 24 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2009s): "Vecinos de Chacao decidirán destino del Centro Cívico", Cuerpo 3, Página 6, El Universal, lunes 10 de Noviembre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008t): "Vecinos apoyaron el mercado de Chacao", Cuerpo 4, página 1, El Universal, domingo 26 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008u): "Vecinos de Chacao intentan la unidad por cuenta propia", Cuerpo 3, página 4, El Universal, lunes 13 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008v): "Consejos comunales tampoco apoyan consulta en Chacao", Cuerpo 3, página 6, El Universal, jueves 16 de Octubre de 2008.
- EL UNIVERSAL (2008w): "No lograr la unidad en Chacao atentará contra la gobernabilidad", Cuerpo 3, página 2, El Universal, jueves 23 de Octubre de 2008.

- ESCALONA, J. (2005): "Principios y potestades relativos a la organización de las entidades locales, en la nueva Ley Orgánica del Poder Público Municipal" *Cuestiones locales*, Número 4. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- ESPÍN, D. y SOTILLO, V. (2004): "*Estrategias de mercadeo de las alcaldías de los municipios Libertador, Chacao y Sucre del Distrito Metropolitano*" Trabajo Final de Grado. Escuela de Ciencias Económicas y Sociales. Facultad de Ciencias Económicas y Sociales. Universidad Metropolitana. Caracas, Venezuela.
- ESPINOZA, J. (2008): "*Rol de la Dirección de Justicia Municipal como herramienta para el acceso a la justicia. Caso Alcaldía de Chacao*" Trabajo Especial de Grado, Especialización en Gerencia Pública, Dirección de Estudios de Postgrado de la Facultad de Estudios Jurídicos y Políticos, Decanato de Postgrado e Investigaciones, Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- ETKINS, J.(2002): "El potencial ético de las organizaciones", Documento incluido dentro de la Biblioteca Digital de la Iniciativa Interamericana de Capital Social, Ética y Desarrollo – Sept. 06, 2002.
- EUROFORUM. (1998): *Círculos del Conocimiento: El desafío de conservar talento*. Fundación Iberoamericana del Conocimiento. Barcelona, España.
- FAGUET, J. (2003): "Descentralización de y gobierno local en Bolivia: una perspectiva desde abajo" Documento de trabajo N° 29. Programa de Estados en Crisis.
- FEBRES, C. y HERNÁNDEZ, V. (1995): "La participación de las organizaciones de pequeños comerciantes minoristas informales urbanos en las reformas institucionales y políticas a nivel local" *Espacio Abierto*. Cuaderno Venezolano de Sociología. Vol. 4, N° 2. Julio – diciembre 1995. Maracaibo, Venezuela.
- FERNÁNDEZ, Z. (1999): El estudio de las organizaciones (La jungla dominada) "*Papeles de Economía Española*" n° 78 - 79.
- FERRER, M. (2000): "Municipio y globalización en Venezuela" V Congreso Iberoamericano de municipalistas. Madrid: Unión Iberoamericana de Municipalistas, 2000.
- FERRARY, M. (2009): "A Stakeholder's Perspective on Human Resource Management" *Journal Business of Ethics* (2009) 87: 31-43.
- FINOT, I. (1998): "Descentralización en América Latina: ¿cómo conciliar eficiencia con equidad?" *Revista del CLAD Reforma Y Democracia* N° 10 (Feb.1998).
- FINOT, I. (1999): "Elementos para una reorientación de las políticas de descentralización y participación en América Latina" *Revista del Centro Latinoamericano de Administración para el Desarrollo (CLAD) "Reforma y Democracia"*, número 15, octubre 1999.
- FINOT, I. (2001): "Descentralización en América Latina: teoría y práctica" *Serie Gestión Pública* N° 12. Instituto Latinoamericano y del Caribe de Planificación Económica y Social (ILPES). Santiago de Chile, Mayo de 2001.

- FLEURY, S. (2003): "Reforma del Estado" *Revista Instituciones y desarrollo* N° 14 – 15 10 Diciembre 2003 el Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- FONT, J.; BLANCO, I.; GOMÁ, R. y JARQUE, M. (2000): "Mecanismos de participación ciudadana en la toma de decisiones locales: una visión panorámica" Tercer Premio del XIV Concurso de Ensayos del CLAD "Administración Pública y Ciudadanía. Caracas, 2000.
- FORESTER, J. (2006): "Making Participation Work When Interests Conflict" *Journal of the American Planning Association*, autumn, 2006, 72, 4.
- FOX, J. (2000): "Civil Society and Political Accountability: Propositions for Discussion" Presented at: "Institutions, Accountability and Democratic Governance in Latin America" The Helen Kellogg Institute for International Studies. University of Notre Dame. May 8-9, 2000.
- FRANKLIN, A. y EBDON, C. (2004): "Aligning priorities in local budgeting processes" *Journal of Public Budgeting, Accounting & Financial Management*; summer 2004; 16, 2.
- FREEMAN, R. (1984): "*Strategic Management: A Stakeholder Approach*" Boston Publishing Inc.
- FREEDMAN, A. y MILES, S. (2004): "Stakeholder theory and communication practice" *Journal of Communication Management* Aug2004, Vol. 9, N° 1, 95-97.
- GABALDÓN, A. (2006): *Desarrollo sustentable. La salida de América Latina*. Caracas, Venezuela: Editorial Grijalbo.
- GABLE, C. y SHIREMAN, B. (2005): "Stakeholder engagement a Three-Phase Methodology" *Environmental Quality Management*, spring 2005.
- GARCÍA, A. y PRADO, J. (2006): "La participación de los grupos de interés directamente influyentes en el proceso político: ¿una posibilidad para avivar el rol de los gobiernos? *Revista de Economía Pública*, 176 – (1/2006): 73 – 86.
- GEIGEL, N. (1979): "*La defensa de la ciudad*" Equinoccio Editorial de la Universidad Simón Bolívar. Instituto de Estudios Regionales y Urbanos. Caracas, Venezuela.
- GIBSON, K. (2000): "The Moral Basis of Stakeholder Theory" *Journal Business of Ethics* 26: 245-257, 2000.
- GLASER, M.; YEAGER, S. y PARKER, L. (2006): "Involving citizens in the decisions of government and community: neighborhood-based vs. government-based citizen engagement" *Public Administration Quarterly*, July 2006.
- GÓMEZ, C. y NAVAS, M. (2008): "Las relaciones entre grupos". Capítulo del libro: "Psicología de los grupos y de las organizaciones", Victoria Zarco y Andrés Rodríguez (Directores) y María Marfín – Quirós y Francisco Díaz (Coordinadores). Ediciones Pirámide, España.
- GOBIERNO DE CHILE (2001): "Participación ciudadana en la gestión pública. Marco Conceptual" Proyecto de Reforma y Modernización del Estado de la Secretaría General de la Presidencia de Chile. Santiago de Chile, Junio 2001.

- GOMÁ, R. (2002): "Gobiernos locales y redes participativas: retos e innovaciones" VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8 – 11 Oct. 2002.
- GÓMEZ, P. (2007): "El gobierno electrónico en el municipio venezolano", *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Año 4: N° 2, Mayo – Agosto 2007. GÓMEZ, P. (2007): "El gobierno electrónico en el municipio venezolano", *Revista Venezolana de Información, Tecnología y Conocimiento*, Año 4: N° 2, Mayo – Agosto 2007.
- GONZÁLEZ, E. (1999a): La empresa ante sus grupos de intereses: Una aproximación desde la literatura del análisis de los stakeholders. "Papeles de Ética, Economía y Dirección", n° 4, 1999.
- GONZÁLEZ, S. (1999b): "Aprendizaje o Dogma en Políticas Públicas" Equinoccio Ediciones de la Universidad Simón Bolívar. Caracas, Venezuela.
- GONZÁLEZ, R. (2003): "Participación y descentralización: comunidades rurales", Serie Mención Publicación. Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES), Universidad Central de Venezuela, Caracas.
- GONZÁLEZ, T. (2007): "CLEAR: El estudio de la participación ciudadana en el ámbito local, los casos de Córdoba y Tampere" *Intersticios* Vol. 1 (2) 2007.
- GREEN, A. y HUNTON, L. (2003): "A typology of stakeholder participation for company environmental decision-making" *Business Strategy and the Environment* 12, 292-299 (2003).
- GREENWOOD, M. (2001): "Community as a Stakeholder" *Journal of Corporate Citizenship* 4, winter 2001.
- GREENWOOD, M. (2007): "Stakeholder Engagement: Beyond the MYth of Corporate Responsibility" *Journal of Business Ethics* (2007) 74.
- GRUBBS, J. (2002): "Participation and Change: Using Large Group Intervention Methods to Inform Reflective Practice in a Community of Public Organizations" *Public Organization Review*, Sep 2002; 2, 3.
- GUAY, T.; DOH, J. y SINCLAIR, G. (2004): "Non-governmental Organizations, Shareholder Activism, and Socially Responsible Investments: Ethical, Strategic, and Governance Implications" *Journal of Business Ethics*, 52: 125 -139.
- GUÉDEZ, V. (2004): "La reconciliación y la reconstrucción: origen y propósito de la inclusión". Capítulo del libro: *¿Cabemos todos? Los desafíos de la inclusión*. Informe del Capítulo Venezolano del Club de Roma, Editorial Arte, Venezuela.
- GUÉDEZ, V. (2008): "Ser confiable". Editorial Planeta. Caracas, Venezuela.
- GUERRA, A. y PONTE, B. (2001): "Un Modelo Político para la Gerencia Pública en Venezuela". Universidad Centroccidental "Lisandro Alvarado". Barquisimeto, Venezuela.
- GUNN, R. (2008): "The power to shape decisions? An exploration of young people's power in participation" *Health and Social Care in the Community* (2008) 16 (3), 253-261.

- HANSEN, U.; BODE, M. y MOOSMAYER, D. (2004): "Stakeholders Theory between General and Contextual Approaches – A German View" *Zeitschrift für Wirtschafts – und Unternehmensethik*; 2004; 5, 3.
- HARRISON, J. y FREEMAN, R. (1999): "Stakeholder, social responsibility, and performance: empirical evidence and theoretical perspectives" *Academy of Management Journal* Vol. 42, Nº 5.
- HEIKKILA, T. y ROUSSIN, I. (2007): "Citizen Involvement and Performance Management in Special-Purpose Governments" *Public Administration Review*; Mar/Apr 2007; 67; 2.
- HERNÁNDEZ, R.; FERNÁNDEZ, C. y BAPTISTA, P. (2006): "Metodología de la investigación". Editorial McGraw Hill. México.
- HEUGENS, P.; VAN DEN BOSCH, F. y VAN RIEL, C. (2002): "Stakeholder Integration" *Business and Society*; Mar 2002; 41, 1 pp. 300-313.
- HEYWOOD, C. y SMITH, J. (2006): "Integrating stakeholders during community FM's early project phases" *Facilities* Vol.24 Nº 7/8 2006.
- HILL, C. y JONES T. (1992): "Stakeholder – Agency Theory". *Journal of Management Studies*, 29:2 March 1992.
- HINTON, R. (2008): "Children's Participation and Good Governance Limitations of the Theoretical Literature" *International Journal of Children's Rights* 16 (2008) 285 - 300.
- HO, C. (2007): "Identifying Stakeholders' Positions through Value Creation System" *The Business Review* Summer 2007; 7, 1.
- IDRIS, F.; ABDULLAH, M.; IDRIS, M. y HUSSAIN, N. (2003): "Integrating Resource-based View and Stakeholder Theory in Developing the Malaysian Excellence Model: A Conceptual Framework" *Singapore Management Review*, Volumen 25, Nº 22.
- IBÁÑEZ, A. (2007): "*El derecho constitucional a participar y la participación local*". Editorial Grupo difusión. Madrid, España.
- IRANZO, M. (2005): "Desarrollo y capital social: aproximación a una caracterización cualitativa" *Cuestiones locales*. Número 4, 2005.
- ISHII, R.; HOSSAIN, F. y RESS, C. (2007): "Participation in Decentralized Local Governance: Two Contrasting Cases from the Philippines" *Public Organization Rev* 7.
- IVANCEVICH, J.; KONOPASKE, R. y MATESSON, M. (2006): "Comportamiento organizacional". Séptima edición, Editorial Mc Graw Hill. México.
- JOLLY, J. (2002): "*Lo público y lo local: gobernancia y políticas públicas*" Colección de Documentos Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- JONES, T. (1995): "Instrumental Stakeholder Theory; A Synthesis of Ethics and Economics" *Academy of Management Review*, 20 (2): 404 – 437.

- JONES, T.; FELPS, W. y BIGLEY, G. (2007): "Ethical theory and stakeholder-related decisions: the role of stakeholder culture" *Academy of Management Review*, 2007, Vol. 32, N° 1, 137-155.
- JONES, T. y WICKS, A. (1999): "Convergent Stakeholder Theory" *Academy of Management Review*, 24 (2): 206 - 214.
- JONGBLOED, B; ENDERS, J. y SALERNO, C. (2008): "Higher education and its communities: Interconnections, interdependencies and a research agenda" *Higher Education* (2008) 56: 303-324.
- JONKER, J. y FOSTER, D. (2002): "Stakeholder excellence? Framing the evolution and complexity of a stakeholder perspective of the firm." *Corporate Social Responsibility and Environmental Management* 9.
- JUNTA PARROQUIAL EN ACCIÓN (2006): *Gestión 2006*. Alcaldía de Chacao.
- JUNTA PARROQUIAL EN ACCIÓN (2007): *Gestión 2007*. Alcaldía de Chacao.
- KAATZ, E.; ROOT, D.; BOWEN, P. y HILL, R. (2006): "Advancing key outcomes of sustainability building assessment" *Building Research & Information* (2006) 34(4), 308-320.
- KAPTEIN, M. y TULDER, R. (2003): "Toward Effective Stakeholder Dialogue" *Business and Society Review* 108: 2 203-224.
- KLEINRICHERT, D. (2008): "Ethics, Power and Communities: Corporate Social Responsibility Revisited" *Journal of Business Ethics* (2008) 78: 475-485.
- KLIKSBERG, B. (2001): "El capital social". Editorial Panapo, Caracas, Venezuela.
- KLIKSBERG, B. (2005): "El papel que pueden desempeñar la cultura y los valores éticos en la lucha por la transparencia" Seminario Internacional "Hacia una Cultura de la Transparencia" Ciudad de Guatemala, 26 y 27 de mayo del 2005.
- KLIKSBERG, B. (2005): "Capital Social en acción". Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- KNOX, S.; MAKLAN, S. y FRENCH, P. (2005): "Corporate Social Responsibility: Exploring Stakeholder Relationships and Programme Reporting across Leading FTSE Companies" *Journal of Business Ethics* (2005), 61: 7-28.
- KOMBLITH, M. (2003): "Elecciones y representación en tiempos turbulentos" Capítulo del libro: *Realidades y nuevos caminos. En esta Venezuela*. Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- KURATKO, D.; HORNSBY, J.; GOLDSBY, M. (2007): "The Relationship of Stakeholder Salience, Organizational Posture, and Entrepreneurial Intensity to Corporate Entrepreneurship" *Journal of Leadership & Organizational Studies* Spring 2007, Vol. 13, N° 4, p56-72.
- LALANDER, R. (2002): "¿El suicidio de los elefantes? La descentralización venezolana entre la partidocracia y el chavismo" Capítulo del libro: *La Transición Venezolana* Centro de Investigaciones de Política Comparada, Facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas, Universidad de los Andes, Venezuela.

- LAMEDA, I.; TORRELLA, Z.; DI GÉNOVA, M. y MENDOZA, R. (2002): "Modernización del Gobierno Local en Venezuela" Alcaldía del Municipio de Iribarren. Barquisimeto (Venezuela), Octubre 2002.
- LANDÁEZ, N. (2005): "Los Consejos Locales de Planificación Pública ¿un nuevo espacio para la participación de las comunidades en los gobiernos locales" *Cuestiones locales*, Número 4. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- LANGTRY, B. (1994): "Stakeholders and the moral responsibilities of business" *Business Ethics Quarterly*, Volume 4, Issue 4.
- LA VENEZUELA QUE TODOS MERECEMOS (2007a): "Chacao convierte la ciudad en centro de turismo", Alcaldía de Chacao, Octubre 2007.
- LA VENEZUELA QUE TODOS MERECEMOS (2007b): "La Francisco de Miranda devuelve la calle a los peatones", Alcaldía de Chacao, Agosto 2007.
- LA VENEZUELA QUE TODOS QUEREMOS (2008a): "Caracas puede disfrutar las bondades de un modelo preventivo como el de Chacao", Alcaldía de Chacao, Julio 2008.
- LA VENEZUELA QUE TODOS QUEREMOS (2008b): "Francisco de Miranda con nueva imagen desde Cacaito hasta los Palos Grandes", Alcaldía de Chacao, Junio 2008.
- LA VENEZUELA QUE TODOS QUEREMOS (2008c): "Chacao trabaja por una Caracas sin cola", Alcaldía de Chacao, Junio 2008.
- LEACH, W. (2006): "Collaborative Public Management and Democracy: Evidence from Western Watershed Partnerships" *Public Administration Review* December 2006 Special Issue; 66.
- LEÓN, J.; BARRIGAS, S.; GÓMEZ, T.; GONZÁLEZ, B.; MEDINA, S. Y CANTERO, F. (1998): "Psicología Social". Editorial Mc Graw Hill, España.
- LEUENBERGER, D. (2006): "Sustainable Development and Resilience in Public Agencies" *Public Manager*; fall 2006; 35, 3.
- LEUENBERGER, D. y WAKIN, M. (2007): "Sustainable Development in Public Administration Planning: An Exploration of Social Justice, Equity, and Citizen Inclusion" *Administrative Theory & Praxis*; Sep 2007; 29, 3.
- LEY DE LOS CONSEJOS COMUNALES (LCC) (2006).
- LEY DE LOS CONSEJOS ESTADALES DE PLANIFICACIÓN Y COORDINACIÓN DE POLÍTICAS PÚBLICAS DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (LCEPCPP) (2002).
- LEY DE LOS CONSEJOS LOCALES DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (LCLPP) (2002).
- LEY ORGÁNICA DE LA ADMINISTRACIÓN PÚBLICA DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (LOAP) (2001).

- LEY ORGÁNICA DE LA DESCENTRALIZACIÓN, DELIMITACIÓN Y TRANSFERENCIA DE COMPETENCIAS DEL PODER PÚBLICO (LODDTC) (1989).
- LEY ORGÁNICA DE LA JUSTICIA DE PAZ (1994).
- LEY ORGÁNICA DEL PODER PÚBLICO MUNICIPAL DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (LOPPM) (2005).
- LEY ORGÁNICA DE PLANIFICACIÓN DE LA REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA (LOP) (2001).
- LEY ORGÁNICA DE ORDENACIÓN URBANÍSTICA (LOOU) (1987).
- LEY ORGÁNICA PARA LA ORDENACIÓN DEL TERRITORIO (LOOT) (1983).
- LEY QUE CREA EL FONDO INTERGUBERNAMENTAL PARA LA DESCENTRALIZACIÓN (LFID) (2000).
- LIZCANO, J. (2002): Gobierno de las sociedades. Un enfoque desde la responsabilidad social. X Conferencia Anual de Ética, Economía y Dirección (Eben - España) Responsabilidad social de las organizaciones. Madrid, 13 y 14 de junio de 2002.
- LÓPEZ, L. (2005): Tomado textual de carta de invitación a la 2da Asamblea de participación y Capital Social de Chacao, enviada por el alcalde a las organizaciones comunitarias con fecha 2 de Mayo de 2005.
- LORENZELLI, M. (2003): "Capital social comunitario y gerencia social". VIII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del estado y de la Administración Pública, Panamá, 28 – 3, oct. 2003.
- LOWNDES, V.; PRATCHETT, L. y STOKER, G. (2006): "Local political participation: the impact of rules-in-use" *Public Administration* Vol. 84, N° 3, 2006.
- LOZADA, N. y MONZÓN, Y. (2002): "La gerencia pública bajo el enfoque de participación ciudadana en el Municipio San Diego". Tesis de Grado de la Escuela de Administración Comercial y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- MAAK, T. (2007): "Responsible Leadership, Stakeholder Engagement, and the Emergence of Social Capital", *Journal of Business Ethics* (2007) 74: 329-343.
- MAAK, T. y PLESS, N. (2006): "Responsible Leadership in a Stakeholder Society – A Relational Perspective" *Journal of Business Ethics* (2006) 66.
- MACGLASHAN, D. y WILLIAMS, E. (2003): "Stakeholder Involvement in Coastal Decision – making Processes" *Local Environment*, Vol. 8, N° 1.
- MADRIZ, D. (2007): "Sistema de gestión de la calidad para el gobierno del Municipio Rafael Urdaneta del estado Táchira" VI Seminario Internacional sobre democratización, descentralización y concertación en los gobiernos locales. Trujillo, Perú. Año 2007.
- MADSEN, H. y ULHOI, J. (2001): "Integrating environmental and stakeholder management" *Business Strategy and the Environmental* 10, 77-88 (2001).

- MAGNETTE, P. (2003): "European Governance and Civic Participation: Beyond Elitist Citizenship?" *Political Studies*: 2003, Vol. 51.
- MAHON, J.; HEUGENS, P. y LAMERTZ, K. (2004): "Social networks and nonmarket strategy" *Journal of Public Affairs* Vol. 4 N° 2, 2004.
- MAINGON, T. (2004): "Los consejos locales de planificación pública: ¿nuevos espacios para la participación ciudadana en Venezuela? IX Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública. Madrid, España, 2-5 Nov. 2004.
- MANUAL DEL PALMERITO (2007): Los Palmeritos – Programa Educativo, Fundación Cultural Chacao, Alcaldía de Chacao.
- MANZANILLA, O. (2005): "Gerencia de la participación ciudadana" Edición personal. Caracas, Venezuela.
- MARK, R. (2006): "Central city socio-economic characteristics and public participation strategies. A comparative analysis of the Niagara Falls region's municipalities in the USA and Canada" *The International Journal of Sociology and Social Policy*; 2006; 26; ¾.
- MARSDEN, C. y ANDRIOF, J. (1998): Towards an Understanding of Corporate Citizenship and How to Influence It" *Citizenship Studies*", Vol. 2, N° 2.
- MARTÍ, P. (2003): "La participación ciudadana en el ámbito local. Conceptos, figuras y prácticas" Editorial Mediterránea. Barcelona, España.
- MARTÍNEZ, N. (2002): "La Herencia Ambiental del Hombre" Barquisimeto, Venezuela: Comité de publicaciones del CDCHT de la Universidad Centro Occidental "Lisandro Alvarado" (UCLA), p. 29 y pp. 31 y 32
- MARTUCCI, A. (2007): "Integración de los Grupos de Interés y el desempeño del Gobierno Local". *Anales de la Universidad Metropolitana* Vol. 7, N° 2, 2007 (Serie Nueva)
- MAS, M. (2008): "Desarrollo endógeno y educación" Editorial Panapo de Venezuela C.A. Caracas, Venezuela.
- MASCAREÑO, C. (2002): "La relación Estado – sociedad civil a través de las estructuras de los gobiernos descentralizados en Venezuela" *Territorios* Número 8, febrero – julio 2002, Bogotá, Colombia.
- MASCAREÑO, C. (1997): "Retos del gobierno local en Venezuela" *Gerencia Municipal* Año 1, N° 1, Revista de Asuntos Municipales. Centro de Investigaciones y Estudios Gerenciales (CEDIEG) 1997. Maracaibo, Venezuela.
- MATHUR, V.; PRICE, A. y AUSTIN, S. (2008): "Conceptualizing stakeholder engagement in the context of sustainability and its assessment" *Construction Management and Economics* (June 2008) 26, 601-609.
- MATTINGLY, J. (2007): "How to become your own worst adversary: examining the connection between managerial attributes and organizational relationships with public interest stakeholders" *Journal of Public Affairs* 7: 7-21 (2007).

- MCADAM, R.; HAZLETT, S. y CASEY, C. (2005): "Performance management in the UK public sector" *The International Journal of Public Sector Management*; 2005; 18; 3.
- MEADOWCROFT, J. (2003): "Participación y estrategias para el desarrollo sostenible". *Instituciones y Desarrollo* 14-15 Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya 10 Diciembre 2003.
- MEDINA, M. (2002): "Local Autonomy, Social Control" *Hemisphere: a Magazine of the Americas*, fall 2002, Vol. 11.
- MEJÍAS, J. (2004): "Propuesta estratégica gerencial para una efectiva participación comunitaria en la gestión de la Alcaldía del Municipio Naguanagua del Estado Carabobo" *Cuestiones Locales* Número 3. Revista de estudios regionales y municipales. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- MELKERS, J. y WILLOUGHBY, K. (2005): "Models of Performance-Measurement Use in Local Governments: Understanding Budgeting, Communication, and Lasting Effects" *Public Administration Review*; Mar/Apr 2005; 65, 2.
- MELLAHI, K. y WOOD, G. (2003): "The Role and Potential of Stakeholders in "Hollow Participation": Conventional Stakeholder Theory and Institutional Alternatives" *Business and Society Review* Volume 108 Issue 2 Page 183 - June 2003.
- MENDOZA, X. (1996): "Las transformaciones del sector público en las sociedades avanzadas: del estado del bienestar al estado relacional" *Papeles de Formación Municipal*, Número 23, Marzo de 1996.
- MERTENS, D. (2005): "The Transformative Prism: Resilience and Social Justice in Mixed Methods". First International Congress of Qualitative Inquiry. University of Illinois, Urbana – Champaign, May 2005.
- MIGUEZ, M. (2007): Análisis del uso de los conceptos de público, stakeholder y constituent en el marco teórico de las relaciones públicas. *Zer*, 23, 2007.
- MILLER, G. (1997): "The Impact of Economics on Contemporary Political Science" *Journal of Economic Literature* Vol. XXXV (September 1997).
- MILLER, E. y BUYS, L. (2008): "The Impact of Social Capital on Residential Water-Affecting Behaviors in a Drought-Prone Australian Community" *Society and Natural Resources*, 21: 244-257.
- MITCHELL, R.; AGLE B. y Wood, D. (1997): "Toward a Theory of Stakeholder Identification and Salience: Defining the Principle of What Really Counts", *Academy of Management Review* Vol. 22, Issue 4.
- MOHAN, G. y STOKKE, K. (2000): "Participatory development and empowerment: the dangers of localism" *Third World Quarterly*, volumen 21, Nº 2.
- MOLINA, N. (2006): "Análisis de la participación ciudadana en la formulación del plan de inversión local. Caso: Municipio Francisco Linares Alcántara del Estado Aragua. Año 2006." Tesis de Grado de la Escuela de Administración

Comercial y Contaduría Pública, Facultad de Ciencias Económicas y Sociales, Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.

- MOLINS, J. (1998): "La teoría de grupos" Working Paper, n. 143, Universitat Autònoma de Barcelona. Barcelona, 1998.
- MONTERO, M. (2004): "Introducción a la psicología comunitaria. Desarrollo, conceptos y procesos". Editorial Paidós. Buenos Aires, Argentina.
- MONROY, D. (2005): "Participación y control social de la gestión pública" *Serie Cuadernos de Investigación*, N° 22, Fundación Escuela de Gerencia Social, Ediciones FECS, Caracas, Venezuela.
- MONROY, D. (2007): "La participación ciudadana en la gestión pública municipal o local" Fundación Escuela de Gerencia Social. Ministerio de Planificación y Desarrollo. Caracas, Venezuela.
- MONTERO, M. (2004): "*Ideología, alienación e identidad nacional*". Universidad Central de Venezuela. Ediciones de la Biblioteca. Caracas, Venezuela.
- MONTECINOS – MONTECINOS, E. (2007): "Limitaciones del diseño institucional para una gestión municipal participativa. El caso chileno" *Economía, Sociedad y Territorio*, Vol. VI, número 23, 2007.
- MONTIN, S. (2000): "Between fragmentation and co-ordination. The changing role of local government in Sweden" *Public Management* Vol. 2 Issue 1.
- MORA, E. (2002): "Déficit del sistema político, límites de la descentralización y redefinición de los espacios de participación de gobierno local en Venezuela" *Provincia* N° 9, julio- diciembre 2002. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- MORA, F. (2007): "La responsabilidad de los consejos comunales derivada del ejercicio de la función pública" *Provincia* N° 18, julio – diciembre 2007. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.
- MORENO, J. (2004): "El Capital Social: Nueva Visión del Desarrollo", Centro de Estudios Latinoamericanos Arturo Uslar Pietri (CELAUP), Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- MOSTASHARI, A. y SUSSMAN, J. (2005): "Stakeholder-Assisted modeling and policy design process for environmental decision-making" *Journal of Environmental Assessment Policy and Management* Vol. 7, No. 3 (September 2005) pp. 355–386.
- MUELLER, P. (2006): "La buena gobernanza en la sociedad red: más allá de las palabras". Capítulo del libro: "*Ciudadanos, decisiones públicas y calidad de democracia*", Editorial Limusa, México
- MULLER, P. (2006): "Las Políticas Públicas" *Estudios de casos en políticas públicas* N° 3, Universidad Externado de Colombia.
- MUJICA, P.; JIMENEZ, M. y SANHUEZA, A. (2003): "Participación ciudadana y cohesión social". Seminario cohesión social en América Latina y el Caribe. Bruselas, 2003.

- MUTHURI, J.; CHAPPLE, W. y MOON, J. (2009): "An integrated Approach to Implementing 'Community Participation' in Corporate Community Involvement: Lessons from Magadi Soda Company in Kenya" *Journal of Business Ethics* (2009) 85.
- NACIONES UNIDAS (CEPAL), AGENCIA ESPAÑOLA DE COOPERACIÓN INTERNACIONAL y SECRETARÍA GENERAL IBEROAMERICANA (2007): "Cohesión social: inclusión social y sentido de pertenencia en América Latina y el Caribe". Santiago de Chile.
- NAIM, M. y PIÑANGO, R. (1984): "El caso Venezuela. Una ilusión de armonía" Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.
- NAVARRO, M. (2004): "Gobernanza descentralizada y desigualdad: una aproximación institucional" *Revista Instituciones y Desarrollo* N° 16 (2004) Págs. 307 – 334. Institut Internacional de Governabilitat de Catalunya.
- NEUBAUM, D. y ZAHRA, S. (2006): "Institutional Ownership and Corporate Social Performance: The Moderating Effects of Investment Horizon, Activism, and Coordination", *Journal of Management*, Vol. 32, N° 1, February 2006, 108-131.
- NEVILLE, B. y MENGUC, B. (2006); "Stakeholder Multiplicity: Toward an Understanding of the Interactions between Stakeholders" *Journal of Business Ethics* (2006) 66: 377-391.
- NEWMAN, J.; BARNES, M.; SULLIVAN, H. y KNOPS, A. (2004): "Public Participation and Collaborative Governance" *Journal of Social Policy*, 33, 2.
- NJAIM, H. (2007): "Democracia participativa" Universidad Metropolitana, Caracas, Venezuela.
- NUNES, C. (2007): "Reinventing Local and Metropolitan Government" *Public Administration Review*; Sept/Oct 2007; 67, 5.
- OBRADOVIC, D. y ALONSO, J. (2006): "Good governance requirements concerning the participation of interest groups in EU consultations" *Common Market Law Review*; Aug 2006; 43, 4.
- O'BRIEN, D. (2001): "Integrating Corporate Social Responsibility with Competitive Strategy" 2001 Winner, Best MBA Paper in Corporate Citizenship, the Center for Corporate Citizenship at Boston College.
- O'DWYER, B. (2001): "The legitimacy of accountants' participation in social and ethical accounting, auditing and reporting" *Business Ethics: A European Review*. Volume 10, Number 1, January 2001.
- OLIVER, C. (1991): "Strategic responses to institutional processes" *Academy of Management Review*; Vol. 16, Jan1991.
- ONDEE, P. y PANNARUNOTHAI, S. (2008): "Stakeholder Analysis: Who are the Key Actors in Establishing and Developing Thai Independent Consumer Organizations?" *International Journal of Social Sciences* 3; 4, fall 2008.

- OÑATE, P. (2005): "Participación política, partidos y nuevos movimientos sociales" *Revista Mexicana de Ciencias Políticas y Sociales*, mayo – agosto, año/vol. XLVII, número 194.
- ORDENANZA DEL CONSEJO LOCAL DE PLANIFICACIÓN PÚBLICA DEL MUNICIPIO CHACAO (2007): Oficina del Alcalde, en Chacao, a los veintiséis (26) días del mes de enero del año dos mil siete (2.007).
- ORIOL, J. (2004): "Servicios públicos, clientelismo y participación" *Gobernanza* Nº 7 – 16/06/2004.
- O'TOOLE, T. y GALE, R. (2008): "Learning from Political Sociology: Structure, Agency and Inclusive Governance" *International Journal of Children's Rights* 16 (2008) 369-378.
- OVALLES, O.; OSORIO, A. y UPEGHI, O. (2005): "Visión del Municipio Bolivariano" Elaborado para la Fundación Escuela de Gerencia Social, Ministerio de Planificación y Desarrollo, República Bolivariana de Venezuela, febrero 2005.
- OZANNE, J.; CORUS, C. y SAATCIOGLU, B. (2009): "The Philosophy and Methods of Deliberative Democracy: Implications for Public Policy and Marketing" *Journal of Public Policy & Marketing* Vol. 28 (1) spring 2009, 29-40.
- PAEZ, D.; WILLIAMSON, I. y BISHOP, I. (2006): "DISCUSS: A Soft Computing Approach to Spatial Disaggregation in Economic Evaluation of Public Policies" *Transactions in GIS*, Mar 2006, Vol. 10, Nº 2, p265-278.
- PÁGINA WEB DE LA ALCALDÍA DE CHACAO. (<http://www.chacao.gov.ve/gobmun.asp>).
- PALMERITOS (2007): Programa Educacional Los Palmeritos; Asociación Palmeros de Chacao, Grupo Ecológico; Fundación Cultural Chacao; IPCA; Ávila Mágica, Tipografía Chacao, c. a.; Proyecto Cumbre.
- PARENT, M. y DEEPHOUSE, D. (2007): "A Case Study of Stakeholder Identification and Prioritization by Managers", *Journal of Business Ethics* (2007) 75: 1-23.
- PARKINSON, S. y ROSELAND, M. (2002): "Leaders of the Pack: an analysis of the Canadian 'Sustainable Communities' 2000 municipal competition" *Local Environment*, Vol. 7, Nº 4, 411 – 429, 2002.
- PELÁEZ, A. (2006): "Algunas lecciones de los presupuestos participativos de Porto Alegre" *Gobernanza* Edición 42, jueves 16 de marzo de 2006.
- PELOZA, J. y PAPANIA, L. (2008): "The Missing Link between Corporate Social Responsibility and Financial Performance: Stakeholder Salience and Identification" *Corporate Reputation Review* Vol. 11, Nº 2, pp.169-181.
- PÉREZ, W. (1999): "El estudio de casos" Capítulo del libro "Metodología para la investigación en marketing y dirección de empresas" Ediciones Pirámide, España.
- PEROZA, A. (1999): "La Descentralización de las juntas parroquiales en el contexto municipal" Fepuva – Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.

- PERRINI, F, y TENCATI, A, (2006); "Sustainability and stakeholder management: the need for new corporate performance evaluation and reporting systems" *Business Strategy & the Environment (John Wiley & Sons, Inc) Sep/Oct2006*, Vol. 15 n° 5, p296-308.
- PFEFFER, J. y SALANCIK, G. (1978): "The external Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective" New York: Harper & Row.
- PHILLIPS, B. (1982): "Sociología. Del concepto a la práctica". Editorial McGraw-Hill. México.
- PHILLIPS, R.; FREEMAN, R. y WICKS, A. (2003): "What stakeholder theory is not" *Business Ethics Quarterly*, Volume 13, Issue 4.
- PHILPOTT, J. (2003): "The great stakeholder debate" *People Management* Vol. 9, Issue 16.
- PLAZA, J. (2005): Estudio sobre la integración de los grupos de interés en la empresa. Tesis doctoral. Universidad de Almería, España.
- PNUD (2002): "Asociación para la gestión pública local" *Nociones Esenciales* N° 7, Agosto de 2002, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo.
- POLICÍA DE CHACAO (2007): Presentación del Instituto Autónomo Policía Municipal de Chacao.
- POLLARD, D. y HOTH, S. (2006): "Crises, escenarios and the strategic management process" *Management Decision* Vol. 44, N° 6, 2006.
- POLONSKY, M. (1995): "A Stakeholder Theory Approach To Designing Environmental Marketing Strategy." *Journal of Business & Industrial Marketing*, VOL. 10 N° 3.
- POLONSKY, M. y HYMAN, M. (2007): "A multiple stakeholder perspective responsibility in advertising" *Journal of Advertising*, Vol. 36, n°. 2 (summer 2007).
- POLONSKY, M. y OTTMAN, J. (1998): "Stakeholder Contribution to the Green New Product Development Process" *Journal of Marketing Management*, 1998, 14, 533-557.
- POSADA, E. (2004): "Ordenación Territorial: un espacio para todos" VII Seminario de Administración Pública. Medios de Vida Sostenible. Universidad Nacional de Colombia. Febrero 2004.
- POST, J.; PRESTON, L. y SACHS, S. (2002a): Managing the Extended Enterprise: The New Stakeholder View. *California Management Review*, Vol. 45. N° 1. Fall 2002.
- POST, J.; PRESTON, L. y SACHS, S. (2002b): "Redefining the Corporation: Stakeholder Management and Organizational Wealth" *Stanford University Press*. Stanford, California.
- PRATS, J. (2004): "Estados y empresas ante el compromiso por la transparencia" *Gobernanza* N° 13 – 18/11/2004.

- QUIJADA, M. (2004): "Participación de las asociaciones de vecinos en la gestión de los gobiernos locales. Caso Municipio Valencia." *Cuestiones Locales* Número 3. Revista de estudios regionales y municipales. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- RAMÍREZ, M. (2003): "Patrones y valores culturales, mentalidad y hábitos en la sociedad venezolana" Capítulo del libro: Venezuela. Repeticiones y Rupturas. La reconquista de la convivencia ciudadana" Informe del Capítulo venezolano del Club de Roma.
- RAMÍREZ, R. (1999): "Stakeholder analysis and conflict Management" Capítulo 5 del libro *Cultivating Peace*, editado por Daniel Buckles, International Development Research Centre.
- RAMOS, A. (1999): "*Comprender el Estado, Introducción a la Politología*" Universidad de los Andes. Mérida, Venezuela.
- REAL, J. (2002): "Visiones sobre el papel de los actores no gubernamentales en las políticas públicas" VII Congreso Internacional del CLAD sobre la Reforma del Estado y de la Administración Pública, Lisboa, Portugal, 8-11 Oct. 2002.
- REAL, J. (2006): "Actores, ideas e instituciones en las políticas públicas". Capítulo del libro "*Análisis de Políticas Públicas*" Editorial Universidad de Granada. España.
- REINOSO, R. y BASTARDO, D. (2008): "Gestión Comunitaria". BA – DI Editores, Caracas.
- RESTREPO, M. (2004): "Construyendo ciudadanía". VII Seminario de Administración Pública. Medios de Vida Sostenible. Universidad Nacional de Colombia. Febrero 2004.
- REVELLO, M. (1999): "Descentralización y participación: la experiencia montevideana" *Revista Cidob d'afers internacionals*, 47, octubre 1999.
- REVERÓN, Z. y VARGAS, A. (2004): "Análisis y evaluación de las consideraciones y perspectivas de los Alcaldes venezolanos sobre la política de descentralización, la participación ciudadana y las Alcaldías" *Cuestiones políticas* N° 32. Universidad del Zulia, Instituto de Estudios Políticos y Derecho Público de la facultad de Ciencias Jurídicas y Políticas. Maracaibo, Venezuela.
- REYNOLDS, S.; SCHULTZ, F. y HEKMAN, D. (2006): "Stakeholder Theory and Managerial Decision-Making: Constraints and Implications" *Journal of Business Ethics* (2006) 64: 285-301.
- REYNOLDS, M. y YUTHAS, K. (2008): "Moral Discourse and Corporate Social Responsibility Reporting" *Journal of Business Ethics* (2008) 78: 47-64.
- RINOSO, B. y BASTRADO, D. (2008): "*Gestión Comunitaria*" BA-DI Editores. Caracas, Venezuela.
- RIORDAN, T. (2004): "Biting More Than Chewing. Transforming Institutions for Sustainability" Barcelona Workshop 14 – 15 June 2004.

- RIORDAN, L. y FAIRBRASS, J. (2008): "Corporate Social Responsibility (CSR): Models and Theories in Stakeholder Dialogue" *Journal of Business Ethics* (2008) 83: 745-758.
- ROBIN, G. (2000): "Using Stakeholder Values to Make Smarter Environmental Decisions" *Environmental* 42 n° 5, 34-44, Je 2000.
- ROD, M. y PALIWODA, S. (2003): "Multi – sector collaboration: a stakeholder perspective on a government, industry and university collaborative venture" *Science and Public Policy*, volumen 30, number 4, August.
- ROJAS, B. (2007): "*Investigación cualitativa, fundamentos y praxis*" Fondo Editorial de la Universidad Pedagógica experimental Libertador, Caracas, Venezuela.
- ROLOFF, J. (2008): "Learning from Multi-Stakeholder Networks: Issue - Focused Stakeholder Management" *Journal of Business Ethics* (2008) 82:233-250.
- ROMERO, R. (2007): "*Los consejos comunales más allá de la utopía*" Colección textos universitarios. Universidad del Zulia. Ediciones del Vice Rectorado Académico. Maracaibo, Venezuela.
- ROMERO, M. (2000): "Liberalismo y descentralización: algunas aplicaciones en torno a Venezuela" *TeloS*. Vol. 2 N° 1 (2000). Revista de Estudios Interdisciplinarios. Universidad "Dr. Rafael Beloso Chacín, Maracaibo, Venezuela.
- ROSS, D. y WOOD, D. (2008): "Do Environmental Social Controls Matter to Australian Capital Investment Decision-Making" *Business Strategy and the Environment* 17, 294-303(2008).
- ROWLEY, T. (1997): "Moving beyond dyadic ties: a network theory of stakeholder influences", *Academy of Management Review*, Vol. 22, N° 4.
- RUF, B.; MURALIDHAR, K.; BROWN, R.; JANNEY, J. y PAUL, K. (2001): "An Empirical Investigation of the Relationship between Change in Corporate Social Performance and Financial Performance: A Stakeholder Theory Perspective" *Journal of Business Ethics* 32: 143-156, 2001.
- SACHS, S.; RÜHLI, E. y PETER, D. (2003): "Implementing the Stakeholder View Changing Managers' Values to Enhance Strategic Success". Annual Meeting of the International Association for Business and Society, 2003.
- SALAZAR, J.; MONTERO, M.; MUÑOZ, C.; SÁNCHEZ, E.; SANTERO, E. Y VILLEGAS, J. (1990): "*Psicología Social*" Editorial Trillas, México.
- SÁNCHEZ, A. (2007): "*Manual de psicología comunitaria*" Ediciones Pirámide. Madrid.
- SÁNCHEZ, J. (2004): "*Participación, Descentralización y Constitución del 99*" Universidad Cecilio Acosta. Maracaibo, Venezuela.
- SANDERSON, E. y KINDON, S. (2004): "Progress in participatory development: opening up the possibility of knowledge through progressive participation" *Progress in Development Studies* 4, 2 (2004).

- SANGINGA, P.; KAMUGISHA, R. y MARTIN, A. (2007): "Conflicts management, social capital and adoption of agroforestry technologies: empirical findings from the highlands of southwestern Uganda". *Agroforest Syst* (2007) 69: 67-76.
- SAZ, M. (2007): "El capital social en las organizaciones no lucrativas. Implicaciones en la gestión: una aproximación a través del estudio de casos". Departamento de Economía Aplicada. Universidad de Valencia.
- SAZ, M. (2008): "Introducción a la gestión stakeholder en las organizaciones no lucrativas, una aproximación a través del estudio de casos" *Revista de Estudios de Economía Aplicada*, Volumen 26-1: Abril 2008.
- SCHILLING, M. (2000): "Decades ahead of her time: advancing stakeholder theory through the ideas of Mary Parker Follett" *Journal of Management History*, Vol. 6 N° 5, 2000, pp 224 – 242.
- SHOLES, E. y CLUTTERBUCK, D. (1998): "Communication with Stakeholders: An Integrated Approach" *Long Range Planning*, Apr98, Vol. 31 N° 2, p 227-238.
- SCHUSLER, T. y DECKER, D. (2003): "Social Learning for Collaborative Natural Resource Management" *Society and Natural Resources*, 15: 309–326, 2003.
- SCHVARSTEIN, L. (2004): "La inteligencia social de las organizaciones". Editorial Paidós, Argentina. }
- SCOTTO, C. (2006): "La participación ciudadana como política pública. Una experiencia en la gestión local" Capítulo del libro: "*Políticas públicas del siglo XXI: caso venezolano*", Carlos Mascareño (Coordinador). Centro de Estudios del Desarrollo (CENDES), Universidad Central de Venezuela. Caracas, Venezuela.
- SELIN, S., SCHUETT, M. y CARR, D. (2000): "Modeling Stakeholder Perceptions of Collaborative Initiative Effectiveness" *Society & Natural Resources* Dec. 2000, Vol. 13, N° 8, p735-745.
- SERRANO, C. (2002): "Pobreza, Capital Social y Ciudadanía". *Proposiciones* 34 Asesorías para el desarrollo. Chile.
- SHANKMAN, N. (1999): "Reframing the Debate between Agency and Stakeholder Theories of the Firm", *Journal and Business Ethics* 19, 1999.
- SHATKIN, G. (2000): "Obstacle to Empowerment: Local Politics and Civil Society in Metropolitan Manila, the Philippines" *Urban Studies*, Vol. 37, N° 12.
- SILVA, C. y MARTÍNEZ, M. (2007): "Empoderamiento, Participación y Auto concepto de Persona Socialmente Comprometida en Adolescentes Chilenos" *Revista Interamericana de Psicología / Interamerican Journal of Psychology* - 2007, Vol. 41, Num. 2.
- SIRIANNI, C. (2007): "Neighborhood Planning as Collaborative Democratic Design" *Journal of the American Planning Association*; Autumm 2007; 73, 4.
- SOTO, E. (2005): "Importancia de la estructura organizativa y control de gestión integral en la gerencia de los gobiernos municipales" *Provincia* N° 13, enero – junio 2005. Universidad de Los Andes, Mérida, Venezuela.

- STAMBOULI, A. (2004): "Venezuela y su Gobernabilidad" Centro de Estudios de Gobierno de la Universidad Metropolitana y Consejo de Economía Nacional, Venezuela.
- STARK, K. y KRUCKKERBERG, D. (2003): "Ethical obligations of public relations in an era of globalization" *Journal of Communication Management* Vol. 8, 1.
- STENSTROM, M. (2004): "El gobierno municipal ante la modernización de los instrumentos de gestión estratégica, Caso: Alcaldía del Municipio Los Guayos del Estado Carabobo". Versión resumida trabajo de Ascenso. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- STEURER, R.; LANGER, M.; KONRAD, A. y MARTINUZZI, A. (2005): "Corporations, Stakeholders and Sustainable Development I: A Theoretical Exploration of Business-Society Relations" *Journal of Business Ethics* 61: 263 – 281.
- SUÁREZ, L. (2006): "Sociedad Civil y participación ciudadana" Fondo Editorial de la Universidad del Táchira (FEUNET). San Cristóbal, Venezuela.
- SVENDSEN y LABERGE (2005): "Convening Stakeholder Networks. A New Way of Thinking, Being and Engaging" *Journal of Corporate Citizenship* 19.
- TAMARGO, M. (2003): "El rol de las alianzas público – privadas en el contexto global – local" *Desarrollo Humano e Institucional en América Latina* 47 Instituto Internacional de Gobernabilidad de Cataluña.
- TAYLOR, D. (2005): "Governing Through Evidence: Participation and Power in Policy Evaluation" *Journal of Social Policy*; Oct 2995; 34.
- TEICHER, J.; ALAM, Q. y VAN GRAMBERG, B. (2006): "Managing trust and relationships in PPPs: some Australian experiences" *International Review of Administrative Sciences* 2006; 72.
- TELLER, D. (2007): "The Melbourne Model and its All Sector Taskforces" *Journal Corporate Citizenship* 26, summer 2007.
- TERJE, J. (2002): "Project stakeholder management" *Engineering Management Journal* Vol. 14 N°4 December 2002.
- TODO EN DOMINGO (2009): "La pequeña gran vecindad de Chacao" *La Revista de El nacional*, 21 de Junio de 2009, Número 505, págs. 32-40.
- TORRES, S. (2006): "Principios básicos, beneficios y riesgos de la participación de las partes interesadas ("stakeholders") en el desarrollo de la planificación turística" Ponencia expuesta en el III Simposium Andaluz de Turismo de Interior en la ciudad de Lucena (Córdoba), celebrado en noviembre 2006.
- TRANSPARENCIA VENEZUELA (2006): "Manual de acceso a la información pública para una gestión municipal transparente". Caracas: Transparencia Venezuela, Primera edición 2006, pp. 89.
- TRANSPARENCIA VENEZUELA (2005): *Sistema de Indicadores de Transparencia Municipal 2005*. Caracas: Transparencia Venezuela 2005.
- ÚLTIMAS NOTICIAS (2008a): "Breves", pág. 6, martes 7 de Octubre de 2008.

- ÚLTIMAS NOTICIAS (2008b): "Breves", pág. 6, martes 14 de Octubre de 2008.
- ÚLTIMAS NOTICIAS (2008c): "Chacao estrenó nuevo sistema de transporte", p. 6, jueves 20 de Noviembre de 2008.
- ÚLTIMAS NOTICIAS (2008d): "Denunciarán a Cotécnica por falla en la recolección", pág. 2, Últimas Noticias, sábado 16 de Agosto de 2008.
- URDANETA, A. (2005): "La organización municipal y la participación en la gestión local, conforme a la nueva ley". *Cuestiones locales*, Número 4. Centro de Estudios Políticos y Administrativos. Universidad de Carabobo, Valencia, Venezuela.
- USECHE, J. (2004): "La Participación Ciudadana en los Consejos Locales de Planificación Pública" Anuario v. 27 Universidad de Carabobo. Valencia, Venezuela.
- VAN BUREN III, H. (2001): "If fairness is the problem, is consent the solution? Integrating ISCT and stakeholder theory", *Business Ethics Quarterly*, 11, N° 3.
- VAN RYZIN, G.; IMMERSWAHR, S. y ALTMAN, S. (2008): "Measuring Street Cleanliness: A Comparison of New York City's Scorecard and Results from a Citizen Survey" *Public Administration Review*; Mar/Apr 2008; 68, 2.
- VELÁSQUEZ, R. (1998): "La descentralización como proceso y como tendencia" Capítulo del libro: *Descentralización, gobierno y democracia*. CENDES, Caracas, Venezuela.
- VIDAL, I. (2003): *Responsabilidad Social Empresarial en las Américas* Capítulo: "Desarrollo Sostenible, Responsabilidad Social Corporativa y Balance Social" Caracas, Venezuela: Alianza Social Venamcham, pp. 73.
- VIDAL, A. (2004): "Building Social Capital to Promote Community Equity" *Journal of American Planning Association*, spring 2004, Vol. 70, N° 2.
- VIDEIRA, N.; ANTUNES, P.; SANTOS, R. y LOBO, G. (2006): "Public and Stakeholder Participation in European Water Policy: a Critical Review of Project Evaluation Processes" *European Environment*, 16, 19-31.
- VILLEGAS, J. (2002): "Desarrollo sostenible, capital social y municipio" *Provincia* N° 9, julio – diciembre 2002.
- YANG, K. y CALLAHAN, K. (2007): "Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality" *Public Administration Review* March/April 2007.
- WAGNER-TSUKAMOTO, S. (2005): "An Economic Approach to Business Ethics: Moral Agency of the Firm and the Enabling and Constraining Effects of Economic Institutions and Interactions in a Market Economy" *Journal of Business Ethics* (2005) 60: 75-89.
- WAGNER, C. y FERNÁNDEZ, M. (2008): "Does Community-Based Collaborative Resource Management Increase Social Capital?" *Society and Natural Resources*, 21: 324-344.

- WAGENET, L. y PFEFFER, M. (2007): "Organizing Citizen Engagement for Democratic Environmental Planning" *Society & Natural Resources* Oct2007, Vol. 20, N° 9, p 801-813.
- WALLNER, J. (2008): "Legitimacy and Public Policy: Seeing Beyond Effectiveness, Efficiency and Performance" *The Policy Studies Journal*, Vol. 36, N° 3, 2008.
- WERNERFELT, B. (1984): "A resource-based view of the firm", *Strategic Management Journal*, Vol. 5, April - Jun 84.
- WIKIPENDIA (2009): [http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Chacao_\(Miranda,_Venezuela\)](http://es.wikipedia.org/wiki/Municipio_Chacao_(Miranda,_Venezuela)), consultado el 17 de Junio de 2009.
- WILLIAMSON, O. (1988): "Corporate Finance and Corporate Governance" *The Journal of Finance* Vol. XLIII, N° 3, July 1988.
- WILLIAMSON, O. (1996): "Economics and Organization: A Primer". *California Management Review*. Vol. 38, N° 2, winter 1996.
- WILLIAMS, G.; SRIVASTAVA, M.; CORBRIDGE, S.; VÉRON, R. (2003): Enhancing pro-poor governance in Eastern India: participation, politics and action research "*Progress in Development Studies*" 3, 2.
- WILLSON, M. (2003): "Corporate sustainability: What is it and where does it come from?" *Ivey Business Journal*, March/April 2003.
- WILSON, G. (2007): "Grupos en contexto". Editorial Mc Graw Hill México.
- WINDSOR, D. (1998): "The Definition of Stakeholder Status" Presentado en el International Association for Business and Society (IABS) annual conference in Kona - Kailua, Hawaii (June 1998).
- WISNIEWSKI, M. (2001): Assessing customer satisfaction with local authority services using SERVQUAL "*Total Quality Management*", vol. 12, No 7&8.
- WOOD, D. (1999): "Well Max, you did it again" *Business and Society*. Chicago: Mar 1999. Vol. 38, Issue 1; pg. 47, 4 pgs.
- WOOLCOCK, M. (2001): "La importancia del capital social para comprender los resultados económicos y sociales". *Poverty Net Library*, primavera, 2001.
- YANG, K. y CALLAHAN, K. (2007): "Citizen Involvement Efforts and Bureaucratic Responsiveness: Participatory Values, Stakeholder Pressures, and Administrative Practicality" *Public Administration Review*; Mar/Apr 2007; 67, 2.
- YIN, R. (2003): "*Case Study Research: Design and Methods*", Applied Social Research Methods Series, Volume 5, Third Edition, Sage Publications.
- YIN, R. (1994): "*Case study research: design and methods*" London: Thousand Oaks Sage, 2da. edición.
- YUNÉN, R. (1997): "Propuestas indicativas de municipalización: el caso de Santiago" Capítulo 6 del libro: *¿Descentralizar en República Dominicana?* Pontificia Universidad Católica Madre y Maestra. República Dominicana.

- ZADEK, S. (2003): "Third Generation Corporate Citizenship: Public policy and business in society" A Foreign Policy Centre / Accountability Report.
- ZAMBRANO, A. (2001): "*Gerencia Estratégica y Gobierno*". Ediciones IESA. Caracas, Venezuela.