



Área de Acción Concreta:



4.4. Fortalecimiento Institucional



4.4. Fortalecimiento Institucional

Situación actual

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, establece en el artículo 168 que los Municipios constituyen la unidad política primaria de la organización nacional, y gozan de autonomía en la gestión de las materias de su competencias.

En concordancia con la Constitución la Ley Orgánica del Poder Público Municipal, en el artículo 2 agrega a lo anterior que “(...). *Sus actuaciones incorporarán la participación ciudadana de manera efectiva, suficiente y oportuna, en la definición y ejecución de la gestión pública y en el control y evaluación de sus resultados*”.

El mencionado marco legal, refiere además, como competencias de los Municipios el gobierno y administración de sus intereses y la gestión de las materias que le asignen la Constitución y las leyes nacionales, en cuanto concierne a la vida local, en especial la

ordenación y promoción del desarrollo económico y social, la promoción de la participación, y el mejoramiento, en general, de las condiciones de vida de la comunidad.

En este contexto, se entiende que la finalidad fundamental de los municipios es la promoción del desarrollo integral de la comunidad. Sin embargo, este rol no ha sido plenamente desarrollado, limitándose, por lo general a la gestión de servicios públicos locales y enfatizando su acción en inversión de infraestructura o proyectos de equipamiento local.

De allí que sea necesario promover el desarrollo de capacidades en los gobiernos locales para trascender las competencias que los asocian a la idea de una entidad prestadora de servicios públicos, y asuman un rol promotor del desarrollo integral que incluya la dinamización de la economía local.

Esto se conoce como una **gestión territorializada**, es decir, la gestión que conociendo la realidad local incorpora en si misma un conjunto de dimensiones que le permita desarrollarse competitivamente.

Este nuevo rol municipal debe estar orientado a impulsar y facilitar procesos sostenibles y sustentables de desarrollo local, coordinando

con otros niveles del Estado, facilitando información para mejorar la toma de decisiones para la inversión, estimulando los derechos ciudadanos y facilitando la generación de nuevas capacidades en la población para el emprendimiento. Además, de posibilitar oportunidades, concertar políticas y programas de desarrollo local con la institucionalidad pública y privada local que permitan darle sostenibilidad y sustentabilidad al proceso de desarrollo.

Aun cuando, el desarrollo económico local es responsabilidad de todos los actores locales; los roles de los actores, son distintos según los intereses que éstos tengan y sus responsabilidades frente al desarrollo local. Por ello, el municipio en su condición de gobierno local debe liderar estos procesos. Para lo cual se requiere de capacidades y una nueva cultura organizacional que le permita ajustarse a las nuevas exigencias.

En este escenario, se hace imprescindible la visualización de la Alcaldía desde dentro, desde su funcionamiento interno, como vía para dar respuestas oportunas a las comunidades. Por esta razón, se ha incluido dentro de las áreas de atención del Plan Municipal de Desarrollo del Municipio Maneiro, el fortalecimiento institucional, donde se describe la situación interna de la Alcaldía, desde una perspectiva

técnica asociándola con el desarrollo económico local; luego partiendo de la evaluación los aspectos detectados en el diagnóstico realizado para la elaboración del Plan de Gestión 2000-2004 de la Alcaldía de Maneiro, se detectan problemas de funcionamiento interno; para a partir de allí plantear la imagen objetivo y los lineamientos estratégicos.

El análisis técnico permitió estudiar a la Alcaldía en su funcionamiento interno asociándolo con las acciones que emprende para alcanzar el desarrollo económico local y a las necesidades de la comunidad. De esta manera se detectaron los siguientes problemas:

- ✘ Escaso nivel formativo del recurso humano sobre temas del Desarrollo Económico Local
- ✘ Poco manejo de las autoridades locales de las implicaciones del entorno macroeconómico para el desarrollo económico local
- ✘ Incipiente conocimiento de las autoridades y directivos sobre planificación estratégica territorial y su instrumentalización con el corto plazo
- ✘ Ausencia de enfoques y estrategias de competitividad territorial
- ✘ Poco interés por promover procedimientos amigables al desarrollo de los negocios, tales como, simplificación administrativa de la licencia de funcionamiento

En el ejercicio de tareas diarias, se determinó que en la formulación del Plan de Gestión 2000-2004 de la Alcaldía de Maneiro, se hizo necesario realizar un diagnóstico del funcionamiento interno de la Alcaldía, para ello a través de cuestionarios estandarizados aplicados a los jefes de las distintas direcciones de la Alcaldía, se detectaron algunas situaciones, que de forma directa e indirecta, dificultaban el normal funcionamiento de las actividades de las distintas dependencias. Los aspectos problemáticos planteados por los directores se sistematizaron en cinco (05) áreas:

- ✘ Normativa: agrupó todas dificultades relacionadas con las normas y procedimiento de la institución
- ✘ Espacio Físico: en ella se reflejaron dificultades relacionadas con la distribución espacial y relación funcional entre las unidades o dependencias
- ✘ Recursos Humanos: comprendió aspectos de perfil y cumplimiento de funciones de los empleados
- ✘ Sistematización y Dotación: presentó aspectos relacionados con dotación de equipos, suministros y materiales, así como la sistematización de procesos
- ✘ Presupuesto: incluyo aspectos sobre ingresos, planificación presupuestaria y asignación de

recursos para responder a las necesidades de las comunidades.

A partir de allí, se detectaron los siguientes nudos críticos:

- ✘ Ordenanzas desactualizadas
- ✘ Ausencia de estructura organizativa
- ✘ Inadecuada distribución funcional del espacio
- ✘ Inadecuada política de selección de personal
- ✘ Ausencia de control de materiales y equipos
- ✘ Inadecuada distribución del presupuesto.

En el 2006, se planteó como parte del diagnóstico, la descripción del área institucional. Para alcanzar este objetivo se estableció como estrategias mesas de trabajo con los directores de la Alcaldía, algunos de los cuales habían participado en el diagnóstico del año 2000. En las mesas de trabajo, se les presentó en formatos estandarizados, los problemas detectados en el año 2000 y se les solicitó que mediante una discusión grupal, señalaran aquellos que habían sido resueltos, los que se

encontraban en vía de resolución y los que aún persistían. Los resultados fueron los siguientes:

Se han resuelto:

- ✦ Inexistencia de planta de valores. Las autoridades municipales contrataron expertos externos para el diseño de la planta de valores del municipio, la cual ha servido de referencia para el cálculo de la base
- ✦ Alta dependencia del situado constitucional. Se ha logrado a través de distintas estrategias, reducir a menos del 3% la dependencia del situado constitucional

Se encuentran en vía de resolución:

- ✦ Desactualización del levantamiento topográfico. Se está avanzado en la digitalización del municipio para la automatización del catastro
- ✦ Ausencia de inventario de bienes. Ya se ha iniciado el inventario de bienes del municipio, falta aclarar algunos aspectos sobre algunos bienes inmuebles
- ✦ Insuficiencia de mobiliario. Se han hecho dotaciones de mobiliarios nuevos a algunas divisiones de la Alcaldía
- ✦ Ausencia de control para materiales y equipos. Se han implementado algunos

mecanismos para el control de materiales y equipos, pero aún no han sido del todo efectivos

- ✦ Ausencia de control para materiales y equipos. Se han implementado algunos mecanismos para el control de materiales y equipos, pero aún no han sido del todo efectivos
- ✦ Falta de coordinación con organismos nacionales e internacionales de financiamiento. Con la finalidad de disminuir la dependencia del situado constitucional se han coordinado con organismos nacionales el financiamiento de algunas obras construidas por el municipio.

- ✦ Ordenanzas desactualizadas. Aún quedan materias sobre las cuales no se ha llevado a delante el esfuerzo legislativo para resolverlo, por ejemplo en el área de desarrollo urbano se encuentra la ordenanza vigente (Ordenanza de Zonificación del Distrito Maneiro) data del año 1977
- ✦ Inadecuada distribución funcional del espacio. Se han adquirido nuevas oficinas, se está en el proceso de reorganización espacial, que aún no se ha concretado
- ✦ Inadecuada distribución del presupuesto. No existen indicios que permitan afirmar que el presupuesto es elaborado con base participativa efectiva dentro y fuera de la Alcaldía.

Aún se manifiestan:

- ✘ Ausencia de estructura organizativa. Se han hecho discusiones sobre la estructura organizativa, y existe una propuesta; sin embargo, aún no se la llevado a los trámites de aprobación y aplicación
- ✘ Inadecuada política de selección de personal. Aun cuando se ha mejorado en el nivel de instrucción de los nuevos ingresos de personal, no se han establecido políticas claras para el ingreso, evaluación y adiestramiento del personal

Imagen Objetivo



“La Alcaldía del Municipio Maneiro, asumirá la promoción del Desarrollo Local facilitando la creación de un entorno favorable para el desenvolvimiento de las actividades económicas; con lo cual hará posible una mejor calidad de vida para sus habitantes. También tomará empeño en promover actividades económicas sostenibles y sustentables, las cuales generen calidad del trabajo. Será una organización eficiente y eficaz, en la cual normas y procedimientos están formulados atendiendo a teorías modernas de gestión. El recurso humano será altamente calificado, con visión y orientación hacia el desarrollo económico local. El espacio estará organizado de manera armónica y funcional permitiendo la comunicación efectiva y la actuación coordinada. Todos estos elementos actuarán en la construcción del capital social que genere confianza y liderazgo”.

Lineamientos



- Proponer objetivos institucionales orientados a la competitividad más que a políticas de alivio a la pobreza
- Diseñar una estructura orgánica ligada a los objetivos de desarrollo económico local
- Implementar políticas y objetivos institucionales que apoyen el cumplimiento de la visión y objetivo estratégicos del PMD que guarden coherencia con los planes regionales y sectoriales
- Internalizar el rol promotor y facilitador de la Alcaldía en las autoridades, funcionarios y trabajadores municipales, afectando la estructura organizacional municipal y desarrollando determinados instrumentos de gestión
- Crear de un área específica encargada de la promoción de las empresas; la articulación con los servicios de desarrollo empresarial y financiero; la promoción del territorio; el fomento de la asociatividad y la participación de los sectores y conglomerados económicos en los procesos de planificación

- Crear un espacio de coordinación y concertación intramunicipal que funcione como una red interna articuladora entre lo político y lo ejecutivo; y las áreas municipales para establecer las políticas y la complementariedad en las actividades
- Incorporar a los actores locales involucrados en los procesos del Desarrollo Económico Local, en la formulación, implantación, evaluación y retroalimentación del plan.
- Privilegiar las estrategias e instrumentos de participación, coordinación y concertación que permitan la cogestión del Desarrollo Económico Local con la sociedad civil organizada, fomentando la organización de emprendedores y empresarios locales para su participación activa, potenciando el desarrollo del capital social y humano.
- Aplicar diferentes instrumentos que posibiliten la participación, para crear compromisos entre y con la sociedad en el proceso de Desarrollo Local.

- Implementar mecanismos que incrementen la capacidad para predecir los resultados y permitan una administración más rigurosa de la información de los procesos.
- Diseñar un plan de capacitación especializada de los funcionarios.
Propiciar una administración de la información al interior de la organización y la adopción más formal y comprometida de un estilo de administración.
- Contemplar en el plan de adiestramiento una formación que aborde el manejo de teorías modernas de gestión y en la implementación más formal de una corriente específica de administración al interior de la organización. Este cambio originará un fuerte impacto en la cultura de la organización, ya que éste ocurrirá, no sólo en los niveles de tareas, sino también en los sistemas y organización.
- Implementar acciones para la creación de un presupuesto participativo.
- Diseñar e implementar una política de selección de personal.