



**REPÚBLICA BOLIVARIANA DE VENEZUELA
UNIVERSIDAD BOLIVARIANA DE VENEZUELA
P.F.G. GESTIÓN AMBIENTAL**

GERENCIA AMBIENTAL

ELABORADO POR:

Lic. ANA BEATRIZ MALDONADO

Lic. ANABELA TORRES

Prof. ELIÉZER GONZÁLEZ

Lic. LILIAN GONZÁLEZ

Lic. MARIELA PINTO

Caracas, agosto 2005

INTRODUCCIÓN

La presente guía constituye un instrumento de apoyo para los estudiantes que cursan la unidad curricular electiva "Gerencia Ambiental", del Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental. La misma, se propone orientar al estudiante en el desarrollo y revisión de los diferentes contenidos temáticos con la finalidad de facilitar el proceso de construcción del conocimiento a través del análisis y la discusión de teorías y herramientas que promuevan la autonomía en el aprendizaje y en la acción por parte del estudiante en el marco del trabajo realizado en el marco del Proyecto del año en el PFG, todo esto bajo el paradigma aprender haciendo, aprender a aprender, aprender a desaprender y el aprendizaje significativo.

La guía está organizada de acuerdo al Programa de Gerencia Ambiental en 4 módulos. Cada uno de estos módulos contiene a su vez una serie de temas. Cabe destacar que estos módulos han sido formulados en función de una serie de competencias que serán alcanzados por el estudiante al finalizar cada uno.

Los módulos incluyen además del contenido, actividades a realizar de forma individual y grupal, así como bibliografía básica que deberá consultarse para complementar el desarrollo de los temas. En algunos módulos se ha incluido un apartado denominado "**Actividad previa**" en la que se sugiere la lectura de textos recomendados para introducir tópicos, nociones y conceptos centrales que el estudiante deberá explorar. De igual forma, en algunos temas se han recomendado páginas web para ser consultadas por los estudiantes.

Con relación a las actividades, las mismas deberán ser desarrolladas por el alumno durante el avance de cada tema con el fin de consolidar el conocimiento adquirido a través de ejercicios de reflexión y estructuración de las ideas derivadas del contenido estudiado. Estas actividades pueden ser empleadas como parte de la(s) estrategia(s) a emplearse en los encuentros semanales, según lo considere el facilitador.

Sugerencias para el estudiante:

Realice la lectura de cada uno de los módulos a fin de obtener un panorama general sobre los conceptos y las actividades a realizar durante los momentos de aprendizaje. Es recomendable que durante las lecturas se lleven a cabo revisión de otra bibliografía, momentos de reflexión e intercambio de información con expertos y los compañeros del curso para que se garantice la consolidación de lo aprendido, así como también, la integración e interrelación con otras unidades curriculares.

PROGRAMA

DESCRIPCIÓN

La unidad curricular Gerencia Ambiental ha sido formulada como un ámbito en el cual los participantes tengan la oportunidad de aproximarse a los conocimientos, nociones y herramientas básicas de la gerencia ambiental, a fin de que puedan aplicarlos en el desarrollo y gestión de su proyecto comunitario, en primera instancia, y luego en su ejercicio profesional.

La unidad curricular se estructura en 4 módulos, se inicia con la discusión de una serie de conceptos básicos de la gerencia (módulo I), continuando luego con el estudio y comparación de diferentes enfoques de la gerencia, los cuales han sido ejercidos en distintos momentos históricos dando origen a nuevas estructuras y formas de concebir el proceso gerencial (módulo II).

En vista del rol que ejerce un líder en los trabajos de equipo, así como las responsabilidades que asume a la hora de ejercer la gerencia o dirección de cualquier proyecto, se hace necesaria la discusión sobre las características de un líder y los roles del gerente, así como su papel en la toma de decisiones y en la motivación de otros al trabajo cooperativo más que el competitivo (módulo III). Por último, el módulo IV presentará, de manera general, algunas herramientas gerenciales que permitan el ejercicio de la gestión en distintos ámbitos de la sociedad, especialmente en el desarrollo del Proyecto comunitario, en cualquiera de los lapsos académicos durante su formación en el Programa de Grado.

JUSTIFICACION

El Programa de Formación de Grado en Gestión Ambiental de la Universidad Bolivariana de Venezuela ante el reto de la formación integral de un nuevo gestor ambiental comprometido y consustanciado con la problemática socioambiental de nuestro país, ha de responder brindando a los participantes un espacio en el cual, éstos como coresponsables de su proceso de formación puedan adquirir, construir y consolidar conocimientos y herramientas ambientales, gerenciales y administrativas que les permitan participar en la construcción del proyecto país.

Todo lo anterior con énfasis en el modelo de desarrollo sustentable, entendido como el desarrollo social, económico y ambiental que exige una gestión que preserve las potencialidades de bienes y servicios del ambiente para el beneficio de las generaciones presentes y futuras; esto es, alta calidad de vida en lo social, crecimiento en lo económico y equilibrio ecológico.

En este sentido, se plantea la necesidad de ofrecer unidades curriculares como la electiva Gerencia Ambiental, cuyo carácter interdisciplinario constituye para el participante una oportunidad de aproximarse al hecho ambiental partiendo del enfoque de lo gerencial. Pero más allá del conocimiento teórico, se pretende también que el participante, y por ende futuro ciudadano profesional, en tanto líder ambiental pueda hacer uso de estas herramientas a fin de desenvolverse dentro de la comunidad venezolana, promoviendo cambios a la luz de un nuevo enfoque y una nueva visión gerencial, que lejos de lo corporativo tienda a lo cooperativo y a lo sociocomunitario.

El artículo 132 de la Constitución de la República de Venezuela contempla:

“Toda persona tiene el deber de cumplir sus responsabilidades sociales y participar solidariamente en la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social”.

Con la finalidad de darle cumplimiento a este artículo, se pretende a través de la unidad curricular fomentar en el estudiante el pensamiento político y potenciar su sensibilidad social para lograr su integración dentro de la comunidad como motor que encienda la autogestión y el

espíritu revolucionario, que mueva a los miembros de la comunidad hacia la defensa de sus derechos y su participación activa en la vida política del país.

COMPETENCIA GENERAL

Conoce las nociones fundamentales de la gerencia ambiental, desde las perspectivas sistémicas y holística, tanto desde la óptica pública como privada y los aplica en el trabajo conjunto con miras a desarrollar proyectos de interés común.

TIPO	COMPETENCIAS A DESARROLLAR EN LA UNIDAD CURRICULAR
CONCEPTUALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Diferencia, compara y discute conceptos en el ámbito de la gerencia ambiental 2. Conoce las diferencias entre un líder y un gerente 3. Conoce las funciones del gerente ambiental 4. Conoce distintas herramientas útiles durante la gestión ambiental 5. Conoce la importancia de la participación comunitaria en la gerencia ambiental
ACTITUDINALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Adopta un nuevo punto de vista de la gerencia entendida como un fenómeno que puede promover trabajos cooperativos en el ámbito sociocomunitario. 2. Lideriza y promueve cambios organizativos y de liderazgo en su ámbito de acción, siguiendo lineamientos éticos, dentro del proceso de construcción del proyecto país. 3. Promueve la formulación de proyectos de gerencia ambiental vinculados con la realidad de la comunidad
PROCEDIMENTALES	<ol style="list-style-type: none"> 1. Fortalece su habilidad investigativa en torno a la gerencia como instrumento para generar cambio sociales 2. Realiza la planificación de actividades de manera organizada y participativa junto a su equipo de trabajo 3. Conoce y aplica herramientas gerenciales para la planificación y gestión de proyectos ambientales integrados a proyectos comunitarios.

COMPETENCIAS Y CONTENIDOS

Competencia	Contenido	Indicadores de logro	Tiempo estimado
MÓDULO I			
El estudiante comprende y enuncia diferentes conceptos básicos de la gerencia de manera concreta	1.1 Conceptuales Conceptos básicos de la gerencia	Construcción del concepto de gerencia ambiental	3 h. (1 sem)
	1.2 Procedimentales Maneja técnicas de investigación y sistematización de información. Diferencia conceptos de gerencia.		
	1.3 Actitudinales Manifiesta respeto ante la diversidad teórica desde la cual se enfoca actualmente la gerencia. Establece relaciones cordiales con otros.		
MÓDULO II			
Comprende y establece diferencias entre los distintos enfoques de la gerencia a lo largo de la historia, de manera argumentada y respetando a sus compañeros de trabajo.	1.4 Conceptuales Enfoques históricos de la gerencia	Compara enfoques	6 h (2 sem)
	1.5 Procedimentales Establece comparaciones entre los distintos enfoques de las formas de gerenciar que se han establecido a lo largo de la historia, resaltar sus beneficios y perjuicios.	Realiza investigación bibliográfica.	
	1.6 Actitudinales Manifiesta respeto ante la diversidad de enfoques y formas de gerencia, estableciendo una postura crítica ante los mismos.	Identifica en la vida cotidiana el ejercicio de los distintos enfoques de gerencia vistos en clase Sentido crítico	
MÓDULO III			
Comprende la importancia del nuevo gerente ambiental en el desarrollo de los proyectos comunitarios, siguiendo lineamientos éticos dentro del proceso de construcción del proyecto país.	1.7 Conceptuales Liderazgo y gerencia	Establece metas a corto, mediano y largo plazo en su proyecto de vida	9 h. (3 sem)
	1.8 Procedimentales Trabaja de manera organizada y participativa en equipos, estableciendo relaciones con compañeros de trabajo		
	1.9 Actitudinales Reconoce su liderazgo y la responsabilidad que esto implica asumiendo valores éticos. Reconoce su labor educativa y concientizadora de la sociedad en la que se desenvuelve, donde se hace necesario la participación corresponsable de todos los ciudadanos.		
MÓDULO IV			
Conoce y aplica herramientas gerenciales en la planificación y gestión de la calidad ambiental, en el marco proyectos ambientales tanto desde la óptica comunitaria como privada de manera participativa y cooperativa	1.10 Conceptuales Herramientas gerenciales	Identifica las herramientas empleadas en la gerencia ambiental	30 h (10 sem)
	1.11 Procedimentales Aplica diversas herramientas de la gerencia ambiental, según sean los ámbitos en los que se desenvuelva, durante su ejercicio profesional.		
	1.12 Actitudinales Descubre y establece relaciones entre las diferentes herramientas gerenciales que pueden manejarse en diferentes ámbitos del ejercicio profesional		

CRONOGRAMA DE CLASES

SEMANA	fecha	ACTIVIDAD	ESTRATEGIAS (Propuesta)	EVALUACIÓN Profesor (Propuesta)	Instrumentos	
1	19/09	Presentación de la unidad curricular		-----	-----	
2	26/09	MÓDULO I Conceptos básicos de la gerencia	Dinámicas grupales Preguntas generadoras	Participación en clase: discusión de los conceptos (Grupal)		
3	03/10	MÓDULO II Enfoques históricos de la gerencia	Dinámicas grupales Mapa de conceptos Casos de problemas Preguntas generadoras Actividad en la comunidad	Estudio de caso: Investigación – reflexión a cerca de la cotidianidad (Individual)	Se pretende que el estudiante identifique en su cotidianidad la aplicación de alguno de los modelos o la mezcla de ellos, y establecer sus beneficios y perjuicios según sea el caso	
4	10/10					
5	17/10	MÓDULO III Liderazgo y gerencia	Dinámicas grupales Mapa de conceptos Casos de problemas Actividad en la comunidad	Análisis personal del ejercicio de liderazgo y de la gerencia. (I)	planificación de actividades a realizarse en proyecto, involucrando a todos los actores involucrados e identificando	
6	24/10			Planificación de actividades a realizarse en proyecto. (G)	roles y responsabilidades, y estableciendo metas a corto plazo	
7	31/10					
8	07/11	MÓDULO IV Herramientas gerenciales	Ciclo de Seminarios	Quices (I) Resumen (G)	previo a la asistencia de cada seminario	
9	14/11					
10	21/11					
11	28/11					
12	05/12					
13	12/12					
14	09/01					
15	16/01					
16	23/01					
17	30/01					
18	06/02					
19	13/02	Cierre				

PROPUESTA DE EVALUACIÓN

Cada módulo tiene asignado un porcentaje según el contenido y el tiempo requerido para abordarlo. Se ha considerado dividir (en cada módulo) la evaluación del proceso de aprendizaje en dos momentos:

AUTO EVALUACIÓN 10 %

HETEROEVALUACIÓN 90 %

(Realizada por los pares y el profesor:

Nota: El porcentaje relativo de cada heteroevaluación varía en cada módulo)

MÓDULO I 6 %

Ponderación del módulo

- **Autoevaluación** 10 %
- **Heteroevaluación**
 - Pares 30 %
 - Profesor 60 %
 - TOTAL** 90 %

*En vista de las particularidades de cada grupo, se ha considerado **no** subdividir los porcentajes asignados a la evaluación docente (heteroev) en cada módulo, de manera que este realice la distribución que mejor considere junto con sus estudiantes*

MÓDULO II 13 %

Ponderación del módulo

- **Autoevaluación** 10 %
- **Heteroevaluación**
 - Pares 20 %
 - Profesor 70 %
 - TOTAL** 90 %

MÓDULO III 19 %

- **Autoevaluación** 10 %
- **Heteroevaluación**
 - Pares 15 %
 - Profesor 75 %
 - TOTAL** 90 %

MÓDULO IV 63 %

- **Autoevaluación** 10 %
- **Heteroevaluación**
 - Pares 10 %
 - Profesor 80 %
 - TOTAL** 90 %

TOTAL 100 %

CONTENIDO GENERAL

MÓDULO I CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GERENCIA

Conceptos Fundamentales:

- Ambiente
- Gerencia
- Gestión
- Gerencia de la vida
- Autogestión
- Cogestión
- Gerencia Ambiental
- Ecogestión
- Gerencia ecológica
- Competitividad
- Planificación
- Organización
- Dirección
- Control
- Calidad

MÓDULO II ENFOQUES HISTÓRICOS DE LA GERENCIA

- Breve Historia de la Administración: Taylor, Mayo, Fayol
- Gerencia estratégica
- Gerencia del conocimiento
- Gerencia del cambio (Peter Senge)
- Gerencia calidad total
- Reingeniería
- Gerencia ambiental y las distintas escuelas gerenciales.

MÓDULO III LIDERAZGO Y GERENCIA

EL LIDERAZGO

- Que es un líder. El rol del líder dentro de los trabajos en equipo.
- El liderazgo en la gerencia

EL GERENTE

- Rol del gerente en el proceso de la gerencia
- Competencias del gerente ambiental: Liderazgo y cualidades del gerente.

EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

- La gerencia ambiental frente al reto del proyecto país: 10 pasos estratégicos, Constitución de la Republica Bolivariana de Venezuela
- La gerencia participativa. La gerencia Comunitaria

MÓDULO IV HERRAMIENTAS GERENCIALES

GESTIÓN DE CALIDAD Y GESTIÓN AMBIENTAL

- Gestión de Calidad (ISO 9000:2000)
- Gestión Ambiental (ISO 14000)
- Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)
- Participación ciudadana en la EIA
- Seguridad y Salud Ocupacional

EL PAPEL DEL GERENTE AMBIENTAL EN LA SOCIEDAD

- Participación Ciudadana
- Desarrollo sustentable-endógeno
- Gerencia, Investigación y proyectos sociocomunitarios
- Cooperativas
- Microplanificación
- Formulación de proyectos
- Formación de redes comunitarias



MÓDULO I

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GERENCIA

P.F.G:	Gestión Ambiental
UNIDAD CURRICULAR:	Gerencia Ambiental
TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO:	3 hr

Presentación:

La presente guía constituye un material de apoyo para los estudiantes de la unidad curricular electiva Gerencia Ambiental. Sin embargo, queda a juicio del facilitador complementar el contenido y las actividades planteadas para el abordaje del módulo. El objetivo central de esta sección es la revisión de los conceptos fundamentales de la gerencia.

A fin de contribuir a la formación crítica y reflexiva de los estudiantes, se plantea la necesidad de ofrecer diferentes enfoques de lo gerencial, a fin que el estudiante pueda contrastar los mismos para extraer sus propias conclusiones.

En este sentido, es necesario que el estudiante realice la actividad previa del módulo y además realice la revisión bibliográfica necesaria para responder a las interrogantes que pueden dar lugar a discusiones dirigidas en clase.

Orientaciones Generales:

En esta guía encontrará actividades que debe realizar ya sea durante la clase o como actividades asignadas para entregas posteriores. Según lo considere su facilitador.

Si desea profundizar sobre las publicaciones presentadas, usted contará con la bibliografía disponible al final de este material. En cuanto a las lecturas sugeridas podrá encontrarlas en formato digital en el disco compacto que acompaña esta guía instruccional, en la carpeta correspondiente al módulo I.

Competencias:

El estudiante comprende y enuncia diferentes conceptos básicos de la gerencia de manera concreta

Contenido:

Conceptos: Ambiente, Gerencia, Gestión, Autogestión, Cogestión, Gerencia Ambiental, Ecogestión, Gerencia ecológica, Competitividad, Planificación, Organización, Dirección, Control, Calidad.

CONCEPTOS BÁSICOS DE LA GERENCIA

ACTIVIDAD PREVIA

Realice la lectura de los artículos:

1. "LA AUTOGESTIÓN COMUNITARIA" Brivio B., A.

2. "LOS DESAFÍOS DE LA COGESTIÓN LAS EXPERIENCIAS DE CADAFE Y CADELA".
Harnecker, M.

Puede encontrarlos en formato digital en el disco compacto (en la carpeta "modulo I").

Investigue los siguientes conceptos y compare las definiciones propuestas en distintas fuentes bibliográficas.

a) Competitividad

b) Planificación

c) Organización

d) Dirección

e) Control

f) Calidad

g) Ecogestión

h) Gerencia ecológica

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL

A continuación se le presentan una serie de conceptos. Léalos detenidamente y de forma crítica.

Ambiente: Del latín ambiens, -entis, que rodea o cerca, el término ambiente, según el Diccionario de la Real Academia Española (2005), tiene que ver con las condiciones o circunstancias físicas, sociales, económicas, etc, de un lugar, de una reunión, de una colectividad o de una época. Grupo, estrato o sector social (ambientes intelectuales, populares, aristocráticos). Actitud de un grupo social o de un conjunto de personas respecto de alguien o algo (Juan tiene buen ambiente entre sus colegas, La propuesta encontró mal ambiente).

Otro concepto de Ambiente: Desde el punto de vista de la ecología social, el ambiente se concibe como "un sistema, distinto del sistema humano, pero que presenta uno o más elementos que interactúan con él, y que determinarán aspectos de la estructura, función o comportamiento del sistema humano" (Gudynas, 1993).

Gerencia: En líneas generales la gerencia se define como el cargo o la gestión del gerente. También se le define como el tiempo en que una persona se mantiene en un cargo.

Según Mendoza (2002), la gerencia presenta dos aspectos esenciales, a saber: la toma de decisiones y la administración de recursos escasos. En este sentido, gerenciar significa "administrar recursos escasos y tomar decisiones en la administración de los recursos escasos de la organización, para el cumplimiento de sus fines y objetivos. Entre las funciones principales de un gerente encontramos: planificar, organizar, liderar y controlar. Sin embargo, en cada una de esas funciones la toma de decisiones juega siempre un papel preponderante".

Otro concepto de gerencia: "La gerencia es un proceso porque arranca de una materia prima a la cual se le aplican unos medios de transformación para obtener un determinado producto. Gerenciar es tomar unas ideas, unas intuiciones, unas iniciativas, unos sentimientos y convertirlos en propósitos, luego de aplicarles una serie de recursos y de administrarlas a través de determinadas acciones organizacionales. Es también favorecer la traducción de esos propósitos en bienes, servicios o conocimientos (Guédez, 2001).

Gestión: (Del lat. *gestiō, -ōnis*). 1. f. Acción y efecto de gestionar. 2. f. Acción y efecto de administrar. ~ **de negocios.** 1. f. *Der.* Cuasicontrato que se origina por el cuidado de intereses ajenos sin mandato de su dueño.

Lectura Complementaria

Gerencia Ambiental

Benjamin Tripier (*)

Las empresas están descubriendo que actuar antes de que ocurran los problemas ambientales, mejora la competitividad y reduce los costos. Se han dado cuenta de que las prácticas de negocio que no consideran al ambiente, no son sostenibles en el tiempo y de que su supervivencia a mediano plazo, está estrechamente asociada con el desarrollo de una conciencia ambiental.

De la misma manera, la utilización de los recursos y el manejo de los desechos se han ido convirtiendo en factores importantes en el proceso de toma de decisiones tanto para las empresas, como para los particulares.

En la gerencia diaria se gestionan aspectos ambientales tales como uso eficiente de energía, manejo de efluentes y emisiones; cambios, mejoras y recuperación en la utilización de recursos;

en cuanto a los procesos productivos y de transformación, y al transporte de mercancías y materias primas.

Hay que estar claros en que la razón para desarrollar una conciencia ambiental en una empresa, pasa por el bottom line a corto y largo plazo; y que el corto plazo casi siempre tiene prioridad presupuestaria sobre el mediano y largo plazos.

Las inversiones para lograr competitividad desde el lado ambiental, pasan por el mediano y el largo plazos, por lo cual se requieren elementos de presión externa para que el ambiente no pierda su peso en el proceso de planificación y desarrollo de negocios. Estos elementos de presión (beneficiosos para todos), contienen componentes de cumplimiento voluntario y de cumplimiento obligatorio; tales como:

- La acción legislativa y gubernamental, para generar, clarificar y reforzar políticas, leyes y regulaciones ambientales.
- La presión que generan instituciones como bancos y compañías de seguros, accionistas y trabajadores, consumidores, suplidores y público en general, así como organizaciones no gubernamentales.
- Las certificaciones internacionales requeridas para operar en algunas áreas de negocio.
- La imagen de una empresa ante la cada vez mas fuerte presión de la comunidad sobre el medio ambiente en aspectos como cuidado del entorno y del ambiente, impacto sobre el público, publicidad negativa producto de accidentes o fallas y campañas para mejorar, que involucren negativamente a una empresa.
- Competitividad desde el punto de vista de mercados o preferencias a las que se puede acceder si se cumplen ciertos patrones o estándares ambientales.
- Aspectos financieros desde el punto de vista de la vulnerabilidad que significan los costos de solucionar problemas, interrumpir operaciones o pagar indemnizaciones por motivos ambientales no considerados ni anticipados; o multas por no cumplimiento con regulaciones tales como la Ley Penal del Ambiente.
- Ventajas que vendrán cuando logremos incorporar en nuestro entorno, incentivos gubernamentales o deducciones, o elegibilidad para programas de preferencias por cumplir con normativas ambientales.

No es un esfuerzo de un día, sino que es un esfuerzo que nos beneficiará a todos, en nuestro rol de empresarios, gerentes o clientes de un sistema económico que cada vez mas pone a competir el ambiente con el desarrollo. Estos esfuerzos de largo alcance comienzan en un día o en un minuto con un impulso dado por las oportunidades de negocio inmediatas que representan los estándares ambientales. Si un producto consigue una diferenciación competitiva por ser ecológico, entonces se habrá logrado el incentivo para dar el primer paso. La Comisión Mundial sobre Ambiente y Desarrollo, definió al Desarrollo Sostenible como "...aquél que cubre las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras para cubrir sus propias necesidades".

La gerencia ambiental es una aproximación sistemática al cuidado del ambiente en todas las áreas del negocio de una empresa. Incluye actividades de planificación estratégica y táctica, así como desarrollo, logro, mantenimiento, revisión e implementación de políticas ambientales.

Requiere de una organización que facilite el flujo de recursos e información para apoyar la toma de decisiones que asegure el cumplimiento de las políticas ambientales como parte del proceso de negocio de una empresa.

Por otra parte, el elemento humano representado por los trabajadores, debe ser considerado como un factor de éxito, y tratado como tal. Ellos son los que van a llevar verdaderamente a la práctica cualquier proceso de cambio dentro de una empresa; y si este proceso además va a contribuir a mejorar su vida y la de sus hijos, sin duda la dedicación va a ser mayor y de mas compromiso.

Las estrategias de comunicación, divulgación y entrenamiento, serán decisivas para el éxito de la implantación de una gerencia ambiental dentro de una empresa; tal vez se convierta en el brazo más sólido de contacto con la comunidad, tanto como el que pueda tener una dirección de relaciones públicas, de relaciones institucionales o de relaciones con la comunidad.

Las empresas deben generar información sobre sus efluentes y emisiones, y la comunidad debe reportar los impactos que recibe, a través del Ministerio del Ambiente, las Organizaciones No Gubernamentales y las comunidades locales. Luego esa información debe ser utilizada para identificar problemas, comparar valores y establecer parámetros de referencia.

Al tratarse de los negocios y las empresas, pareciera que el ambiente se mediatiza frente a la utilidad y el beneficio económico. De ninguna manera es así; el ambiente es el habitat que nos permite que todo lo demás ocurra. Y por eso es responsabilidad de todos. Las normas de cumplimiento voluntario deberían llamarse normas de cumplimiento necesario, y ser más fuertes que aquellas que los gobiernos nos impongan como de cumplimiento obligatorio.

Está en nuestras manos el presionar sobre las empresas sobre las que tenemos influencia para que asuman las responsabilidades ambientales necesarias. El ambiente es un proyecto de largo plazo que debe comenzar ya.

(*) Economista. Socio Ejecutivo de la Firma de Consultores Gerenciales
Nueva Tecnología de Negocios – NTN
Btripier@ntn-consultores.com
www.ntn-consultores.com

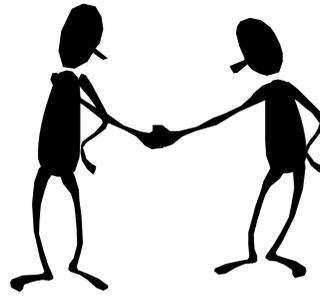
ACTIVIDAD

GRUPAL

Una vez vistos los conceptos anteriores construya su propio concepto de **gerencia ambiental**.
¿Considera usted que la unidad curricular gerencia ambiental es importante en el proceso de formación de un gestor ambiental? Argumente su respuesta.

Construyamos el concepto de:

- a) Autogestión
- b) Cogestión



ACTIVIDAD

GRUPAL

Una vez realizada la lectura de los artículos:

“LA AUTOGESTIÓN COMUNITARIA” Brivio B., A. y “LOS DESAFÍOS DE LA COGESTIÓN LAS EXPERIENCIAS DE CADAFE Y CADELA”. Harnecker, M.

Realice en equipos de trabajo la construcción de un mapa conceptual de los conceptos Autogestión y Cogestión y preséntelos en exposición breve a sus compañeros. Construya en colectivo estos conceptos.

Que relación puede establecerse entre los conceptos de Autogestión y Cogestión con los conceptos investigados como **ACTIVIDAD PREVIA** al encuentro. Indique semejanzas, diferencias o complementos.

ACTIVIDAD CIERRE

GRUPAL

Realice la lectura del artículo de opinión “¿Los Trabajadores Como Patronos?” de Luis A. Delgado.

Comente sus reflexiones a compañeros de equipo y construya la conclusión del grupo, en función del concepto de cogestión manejado por el autor. Realice la entrega por escrito en la próxima sesión.

Bibliografía Básica

1. Falcón, J. (2002). Gerencia y Toma de Decisiones. Caracas: Editorial CEC.
2. Guédez, V. (2001). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas. Fondo Editorial Tropykos.
3. Real Academia Española, (2005). Diccionario de la Real Academia Española. Documento en Línea: <http://rae.es/>

Bibliografía Complementaria

1. Harnecker, M. "Los Desafíos de la Cogestión las experiencias de CADAFE y CADELA". Recuperado en julio 2005 de la web <http://www.rebellion.org/docs/13896.pdf>
2. Brivio B., A. "La Autogestión Comunitaria" Recuperado en julio 2005 de la web <http://www.gestiopolis.com/recursos/documentos/fulldocs/eco/autogescomuni.htm>
3. Delgado, L. "¿Los Trabajadores Como Patronos?" Recuperado en julio 2005 de la web <http://www.apalancar.org/documentos/default.asp?area=area9>



MÓDULO II ENFOQUES HISTÓRICOS DE LA GERENCIA

P.F.G:	Gestión Ambiental
UNIDAD CURRICULAR:	Gerencia Ambiental
TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO:	6 hr

Presentación:

La presente guía constituye un material de apoyo para los participantes de la unidad curricular electiva Gerencia Ambiental. El objetivo central de esta sección es la revisión y comparación de distintos enfoques históricos de la gerencia.

A fin de contribuir a la formación crítica y reflexiva de los estudiantes, se plantea la necesidad de ofrecer diferentes enfoques de lo gerencial, a fin que el estudiante pueda contrastar los mismos para extraer sus propias conclusiones.

Orientaciones Generales:

En esta guía encontrará algunas actividades que debe realizar.

Si desea profundizar sobre las publicaciones presentadas, Ud. contará la bibliografía disponible al final de este material.

Es recomendable se construya al finalizar el estudio de este módulo un cuadro comparativo de los distintos enfoques.

Competencia:

Comprende y establece diferencias entre los distintos enfoques de la gerencia a lo largo de la historia, de manera argumentada y respetando a sus compañeros de trabajo.

Contenido:

- Breve historia de la Gerencia y de la administración: Taylor, Mayo, Fayol
- Gerencia estratégica
- Gerencia del conocimiento
- Gerencia del cambio
- Gerencia calidad total
- Reingeniería
- Gerencia ambiental y las distintas escuelas gerenciales.

ENFOQUES HISTÓRICOS DE LA GERENCIA

Actividad a: A continuación se le presentan una serie de textos, lea cuidadosamente cada uno de ellos y responda a las preguntas de forma clara y bien argumentada.

Texto 1:

ADMINISTRACION CIENTIFICA

El enfoque típico de la escuela de la administración científica es el énfasis en las tareas. El nombre administración científica se debe al intento de aplicar los métodos de la ciencia a los problemas de la administración, con el fin de alcanzar elevada eficiencia industrial. Los principales métodos científicos aplicables a los problemas de la administración son la observación y la medición. La escuela de la administración científica fue iniciada en el comienzo de este siglo por el ingeniero mecánico americano *Frederick W. Taylor*.

FREDERICK TAYLOR

A él se debe que la administración se haya empezado a estudiar como materia separada y así poder aplicar la ciencia sobre ella para mejorar los resultados, es también conocido como el "Padre de la Administración Científica".

Fue uno de los principales exponentes del cientificismo, nació en Filadelfia en el año de 1856 y murió en 1915. Ingresó a una compañía que fabricaba lingotes de acero en la época de depreciación en los EE.UU. ocupando el puesto de obrero y luego pasando por los demás niveles llegó al puesto más alto. Esto le permitió darse cuenta de las afectaciones que hacían los obreros a las máquinas.

Sus obras:

"Principios de la administración pública", "Fundamentos de administración científica", "Las correas" y muchos tratados más.

Dentro de sus principales aportaciones a la administración están los principios administrativos, los mecanismos de administración, el pago por destajo, la selección de personal y las características de los trabajos humanos.

A esta Corriente se le llama Administración Científica Por la Racionalización que hace de los dos métodos de ingeniería aplicados a la administración y debido a que desarrollan investigaciones experimentales orientadas hacia el rendimiento del obrero.

CARACTERISTICAS

1. Salarios altos y bajos costos unitarios de producción.
2. Aplicar métodos científicos al problema global, con el fin de formular
3. principios y establecer procesos estandarizados.
4. Los empleados deben ser dispuestos científicamente en servicios o puestos de trabajo donde los materiales y las condiciones laborales sean seleccionados con criterios científicos, para que así las normas sean cumplidas.
5. Los empleados deben ser entrenados científicamente para perfeccionar sus aptitudes.
6. Debe cultivarse una atmósfera cordial de cooperación entre la gerencia y los trabajadores.
7. La racionalización del trabajo productivo debería estar acompañada por una estructura general de la empresa que hiciese coherente la aplicación de sus principios.

PRINCIPIOS DE LA ADMINISTRACION CIENTIFICA



Principios de la administración científica de Taylor.

Para Taylor, la gerencia adquirió nuevas atribuciones y responsabilidades descritas por los cuatro principios siguientes:

1. Principio de planeamiento: sustituir en el trabajo el criterio individual del operario, la improvisación y la actuación empírico-práctica por los métodos basados en procedimientos científicos. Sustituir la improvisación por la ciencia, mediante la planeación del método.

2. Principio de la preparación / planeación: seleccionar científicamente a los trabajadores de acuerdo con sus aptitudes y prepararlos, entrenarlos para producir más y mejor, de acuerdo con el método planeado.

3. Principio del control: controlar el trabajo para certificar que el mismo esta siendo ejecutado de acuerdo con las normas establecidas y según el plan previsto.

4. Principio de la ejecución: distribuir distintamente las atribuciones y las responsabilidades, para que la ejecución del trabajo sea disciplinada.

OTROS PRINCIPIOS:

Principio de excepción

Taylor adoptó un sistema de control operacional bastante simple que se basaba no en el desempeño medio sino en la verificación de las excepciones o desvío de los patrones normales; todo lo que ocurre dentro de los patrones normales no deben ocupar demasiada atención del administrador. Según este principio, las decisiones más frecuentes deben reducirse a la rutina y delegadas a los subordinados, dejando los problemas más serios e importantes para los superiores; este principio es un sistema de información que presenta sus datos solamente cuando los resultados, efectivamente verificados en la práctica, presentan divergencias o se distancian de los resultados previstos en algún problema. Se fundamenta en informes condensados y resumidos que muestran apenas los desvíos, omitiendo los hechos normales, volviéndolos comparativos y de fácil utilización y visualización.

Su principal contribución fue en demostrar que la Administración científica no es un grupo de técnicas de eficiencia o incentivos sino una filosofía en virtud de la cual la gerencia reconoce que su objetivo es buscar científicamente los mejores métodos de trabajo a través del entretenimiento y de los tiempos u movimientos.

Texto 2:

ADMINISTRACIÓN CIENTÍFICA

Bajo esta denominación, sin entrar en diferenciaciones, se desarrolla la "Administración Científica" y la "Organización Científica". Abarca una época en la cual se desarrollan de conjunto y se influyen mutuamente con la concepción burocrática hasta mediados del siglo XX. La maquinaria burocrática, como complejo mecánico que desarrolla operaciones de manera eficiente, guardaba estrecha relación con la concepción "mecanicista" de organización de la producción y del trabajo. Constituyen ramas del mismo árbol.

Algunos autores lo denominan también como la época de la concepción productivista, puesto que se quieren subrayar los aportes e influencias de Taylor W.F; sin embargo, esto lejos de aclarar puede confundir, puesto que la concepción productivista a principios del siglo XX y medio siglo después, no es la misma.

No pocas veces surgen dudas acerca del porqué del "mecanicismo" no sólo de los planteamientos sobre organización de Taylor (1911), sino sobre dirección de Fayol (1916). El hecho es que ambos tienen por base la visión del hombre económico que responde únicamente a objetivos materialistas, que sigue criterios utilitarios, y además, sobre el supuesto que a las personas les desagrada trabajar. Para ellos, la posición autoritaria, en la cual todas las decisiones están centralizadas en la dirección superior y es la administración sola la que debe decidir cómo hacerlo, lleva a una relación en la cual se alcanza la máxima cantidad producible con el mínimo consumo material.

Tanto la Organización Científica del Trabajo (OCT) como la Administración o Dirección Científica se centran en el cómo, y en elaborar procedimientos a partir de postulados cartesianos, que perduran hasta nuestros días. Si todo fenómeno lleva una presunción de causa-efecto, y la visión del conjunto se interpreta como la suma de las partes que lo componen, llevado al plano de la organización y la dirección, todo fenómeno es posible conocerlo sólo si se identifican y analizan los elementos que lo distinguen.

Esto lleva a concebir procedimientos operativos que dividen el trabajo hasta la parte menor, el elemento, y así mismo se hacen los análisis y estudios de trabajo, y se conciben los métodos de trabajo, y la medición del trabajo; a concebir que las modificaciones de las partes llevan a

cambios del conjunto, de manera que basta con mejoras parciales, y a concebir la formación de especialización individual y organizativa.

Todo era susceptible de ser estandarizado, medido y enumerado, y los procedimientos de trabajo estandarizados, no son otra cosa que el control de la sucesión de elementos y fases en el tiempo requerido.

Si hubiera que definir esta época rápidamente, y es lo que muchas veces se hace, se puede decir que fue el inicio de la aplicación del saber al trabajo, lo cual en un período histórico en que de cada diez trabajadores nueve realizaban trabajo manual, significó una revolución de la productividad del trabajo manual.

La introducción entre otras, de las técnicas y métodos de estudio de tiempos y movimientos con el propósito de eliminar los pasos redundantes y producir mayor número de unidades a menor costo, obliga a establecer estrictos controles sobre la ejecución, y sobre los que controlaban la ejecución, y sobre los que informaban de la ejecución, y es aquí donde se materializa la escalera jerárquica de Fayol.

Decía Taylor: "En nuestro sistema se le dice minuciosamente al trabajador qué ha de hacer y cómo; y cualquier mejora que él incorpora a la orden que se le impone, es fatal para el éxito".

Con anterioridad hicimos referencia a los principios de Fayol, que junto a la filosofía y los principios de Taylor (Principles of Scientific Management y Shop Management) y los trabajos de Gantt, L. (Work, Wages and Profits, Industrial Leadership y Organizing for Work) poco mencionado, han tenido la mayor repercusión y utilización práctica en el siglo XX.

Son seis los grupos en los que se han agrupado los principios o reglas de Taylor, según el Manual de Producción de Alford, P.L. Bangs, R.J. y Hagemann, E.G, a saber: Organización Industrial, Métodos y Tiempos para realizar el trabajo, Funciones y Costos económicos, El Capataz, Relaciones con los trabajadores, Salario y sistemas de salarios. Sin entrar en detalles de cada uno de estos grupos, que se pueden encontrar en el texto antes citado, señalamos algunos elementos referidos a la Organización Industrial, al Capataz y a las Relaciones con los

trabajadores, que consideramos de interés para comprender la necesidad de establecer nuevos principios:

- “Evítese que los trabajadores. Los jefes de cuadrilla y los capataces tengan que hacer planes”.
- “Limítese el trabajo de cada operario a la ejecución de una sola función principal”.
- “Provéase un número suficiente de jefes”.
- “Para que el funcionamiento sea eficiente, cada empleado, desde el superintendente auxiliar para abajo, debe tener el menor número posible de funciones que realizar”.
- “...casi todos los actos de un obrero deben ir precedidos de acciones preparatorias de la dirección que permiten a aquél realizar su labor mejor y más rápidamente...”
- “Debe darse al trabajador una dirección exacta y detallada, diciéndoles lo que tiene que hacer y cómo debe hacerlo”.

Completamos estos principios con algunas de las ideas y principios de Gantt, sin que parezca que estamos repitiendo. En cuanto a Organización Industrial establece que “la autoridad intrínseca la posee el ejecutivo, que sabe lo que debe hacerse y cómo debe hacerlo”.

Con relación a Métodos y Tiempos para realizar un trabajo, “todas las actividades pueden medirse por la cantidad de tiempo necesario para realizarlas”, o “el análisis más completo que puede hacerse del trabajo de una fábrica, tal que permita a la dirección ver cada día cómo se cumplen sus órdenes, se hace partiendo de los registros diarios de los resultados de cada trabajador”, así como que “los trabajadores no objetarán ninguna variación en el tiempo fijado para realizar un trabajo, siempre que el nuevo tiempo corresponde a un nuevo grupo de instrucciones que le permitan realizar la labor en el tiempo establecido”.

Estos intentos de formular principios generales de validez universal y mostrar la enorme responsabilidad de la dirección en todos los aspectos del proceso de trabajo, hizo que se generalizaran de un modo casi inflexible, y casi y a veces con una exactitud de reloj.

En la misma medida que se fueron desarrollando otros enfoques, desde otras disciplinas no ingenieriles, se empezaron a admitir ciertas flexibilidades en nombre de lo que dice o como lo dice Drucker, F.P. que por demás era la principal motivación de Taylor: “...la creación de una sociedad en la que los obreros y patronos, capitalistas y proletarios, tuvieran un interés común, en la productividad y construyeran una relación armónica sobre la aplicación del saber al

trabajo". Tal parece que el saber no forma parte del capital, y que el saber sí posibilita una sociedad sin clases; sin comentarios.

Para Neffa, J.C. (1998), son tres los principios que resumen la filosofía taylorista y nos parece interesante citarlo puesto que vamos a insistir y desarrollar estos principios en capítulos posteriores: 1º El racionamiento y el cálculo a partir de la observación y la experimentación. La producción se obtiene con la menor cantidad posible de tiempo aplicado por unidad de producción, posible gracias a la dirección del trabajo y el estudio de tiempos y movimientos. 2º Su convicción de la necesaria convergencia de intereses entre la dirección y los trabajadores, lo cual convenía a los efectos de lograr la prosperidad como finalidad del trabajo. 3º Si los trabajadores se centran, más que en elevar sus sueldos, en el objetivo último de elevar el valor agregado, crecerán simultáneamente las ganancias, las remuneraciones, los ingresos de ambas partes.



No es de extrañar que este discurso se siga reproduciendo hoy en día con frecuencia. No es de extrañar, que entre nosotros, hoy día, al decir de un jefe de recursos humanos, la selección de los jefes de los colectivos se basa sobre todo en los conocimientos tecnológicos de la actividad o del área o de partes del proceso, aunque no tengan conocimientos de cómo dirigir personas.

La rutina sencilla y repetitiva de un trabajo fragmentado en tareas y elementos simples, que requería de un rápido entrenamiento y poca capacitación para la adquisición de habilidades y destrezas, tuvo un éxito inmediato; en un momento en que todo lo que se producía se vendía, y que llegó a su máxima expresión con el Fordismo. Este no es más que la forma de organizar la producción en la que los trabajadores van agregando sucesivamente partes al producto, en varias estaciones, en una cadena productiva. La economía de tiempos alcanza niveles no imaginados unas décadas antes. Pero los crecimientos en la cantidad de productos a fabricar en la cadena empieza a afectar no sólo a los trabajadores, y se empieza a replantear la necesidad de incorporar otras disciplinas y conocimientos distintos a los ingenieriles, para hacer el trabajo más atractivo, sino que afecta también al rendimiento.

En este punto es necesario señalar que algunos autores ubican estas nuevas interpretaciones como una nueva época, la "época de las relaciones humanas", mientras otros lo consideran

como complementarios a la época de la Administración Científica, y que consideramos más ajustado a la realidad.

En definitiva, al citar los trabajos de Mayo, E. con sus estudios de Hawthorne (1927) lo que hace es incorporar nuevas formas de obtener mejores desempeños de los trabajadores, atendiendo a la motivación de los mismos, pero sin variar el ritmo y el esfuerzo, y mucho menos los principios de organización y dirección. Era importante, y se hicieron grandes esfuerzos, crear sensaciones, y obtener por parte de los trabajadores la "sensación de participación"; lo que se obtenía en definitiva era mayor sumisión, y la dirección autocrática se hizo más predominante.

Hay autores que distinguen la "época de las relaciones humanas" o el enfoque o la escuela de las relaciones humanas de las teorías llamadas clásicas, y lo denominan época o concepción psicosociológica, en la que se empiezan a estudiar los "aspectos humanos" de las organizaciones.

En definitiva se desarrollan prácticamente al mismo tiempo, o mejor dicho es posible hablar de una concepción psicosociológica que parte y abarca desde la década del 20, y que a partir de la década de los 50 precisamente como respuesta a las insuficiencias y deficiencias de las teorías clásicas, reconoce el aporte humano al trabajo. De manera que como parte de la época de la Administración Científica que se inicia con la llamada "revolución de la productividad" (Drucker,P.), y llega hasta el reconocimiento de la Dirección como disciplina y profesión, recoge también desde el enfoque de las relaciones humanas hasta la época de los "recursos humanos".

Las relaciones humanas en sus primeras expresiones apuntan a la importancia de las relaciones informales y a la necesidad de tener en cuenta los complejos procesos psicológicos. Los Estudiosos de Hawthorne de Mayo.E. sobre las condiciones que mejoran la productividad, o los estudios de los psicólogos organizacionales como Argyris,J.A., Brown,C., Zaleznick, Maslow, que subrayan las motivaciones y las necesidades, superando de conjunto con Pareto la idea predominante de la época que la teoría económica bastaba para explicar el comportamiento individual. Así se prepara el desarrollo posterior del enfoque que culmina con la Teoría X y Teoría Y de McGregor, D. (1960) que sistematiza y trata de reflejar desde el estilo autocrático de constante supervisión, hasta el estilo participativo cooperativo que concibe al trabajador motivado y creativo.

Una aclaración debe hacerse y es que en la misma medida en que se trató la motivación de los trabajadores, y se comprendió que una cierta participación en el proceso de toma de decisiones traía beneficios muy positivos, con los métodos y estilos de dirección autocráticos predominantes, los directivos adoptaron el papel de manipuladores, expertos en crear sensaciones de participación.

Sin entrar a analizar los distintos modelos de las necesidades y las propuestas de teorías de motivación, a mediados del siglo XX empiezan a hacerse propuestas que llevan en poco tiempo a nuevos planteamientos y posiciones diferentes en relación a las personas. No se pueden dejar de mencionar las propuestas que mayor influencia han tenido desde entonces; desde el modelo de la pirámide de las necesidades de Maslow, A. (1954), cuyos fundamentos se basan en niveles de necesidades y realización, sin entrar a cuestionamientos de orden cultural, ni de jerarquización, o de la realización de manera secuencial, que son las críticas más usuales que limitan su universalidad. Otros autores, que es necesario estudiar, van más allá de las necesidades, y consideran variables situacionales. Así, Herzberg, F. (1959) basa su teoría de los dos factores, en factores del ambiente externo y del trabajo del individuo; la teoría de la expectativa de Vroom, V.M. (1964) explica la conducta en términos de elección consciente, o la teoría del Enriquecimiento del puesto de Hackman y Hawler de 1971.

Entre todas las diferencias, entre estos planteamientos y los anteriores, consideramos la más importante la relacionada con los supuestos sobre el control. Mientras la posición tradicional era que las personas trabajan sólo por dinero y no les gusta trabajar, por lo que deben ser controladas de cerca, y luego la escuela de las relaciones humanas consideraba que las personas quieren sentirse importantes y ser reconocidas, por lo que deben participar porque así aumenta su satisfacción, la nueva posición de los Recursos Humanos es que "representan un recurso mal aprovechado", pero son personas capaces de dirigirse y controlarse solas, y quieren participar en la toma de decisiones.

Empieza el tercer cambio en la dinámica del saber, o la "revolución de la gestión" como señala Drucker, P., después del primer saber aplicado a las herramientas, procesos y productos, y del segundo saber aplicado al trabajo humano.

Aquí habría que hacer un entre paréntesis grande, pero solamente vamos a recordar lo que dijo Marx en "El Capital": "Cualquiera que sean las formas sociales de la producción, los trabajadores y los medios de producción son siempre sus factores". Y seguía diciendo que de la manera en que se combinan es lo que distingue las diferentes épocas económicas. La combinación a la que hace referencia Marx no es una simple relación de factores, sino la interrelación y la interdependencia de las dos relaciones.

De la manufactura, en que se radicalizaba la unidad fuerza de trabajo-medio de trabajo, y los principios de organización del trabajo se basaban en esta unidad, se ha pasado al reemplazo cada vez mayor de las operaciones de la mano de obra por operaciones de las máquinas. El desarrollo de la máquina instrumento, no sólo independiza a esta de la fuerza de trabajo, sino que medios de trabajo y el trabajador adquieren formas de evolución diferentes. Se hace posible una unidad diferente, la unidad del medio de trabajo-objeto de trabajo. Esto tiene un profundo significado teórico, que no se puede desconocer en la filosofía, la concepción, y las disciplinas que tratan la organización y dirección de los procesos.

Las "formas de existencia material", del proceso de trabajo, la unidad del medio de trabajo y de la fuerza de trabajo y la unidad del medio de trabajo y del objeto de trabajo de Marx, y su transformación en el último siglo y medio no es un simple reemplazo. Esta transformación de una estructura en otra, el cambio de las formas del proceso de trabajo caracteriza las fuerzas productivas. Se transforma el proceso de trabajo a través del conocimiento, y las interrelaciones entre el trabajador y los medios de producción son diferentes.

El hecho que esta época, desde la constitución de las bases de la "empresa moderna" del siglo XX de finales del siglo XIX y principios del siglo XX, hasta mediados del propio siglo se denomine como la época de la revolución de la productividad, no significa ni mucho menos que la productividad ha dejado de ser importante; de hecho sus ritmos de incremento siguen subiendo en la últimas décadas.

Pero, es un hecho que en los países capitalistas desarrollados, en estos momentos la fuerza de trabajo dedicada a trabajos de transformación o traslado, es decir, contenidos propios de la categoría ocupacional obreros, se ha reducido a menos de una tercera parte. Hoy, la productividad puede aumentar sólo mediante la aplicación del saber al trabajo.

Es imprescindible proporcionar el saber existente a todos los trabajadores por igual, de manera sistemática y sistémica; no es el saber tradicional, el general y el especializado privativo de los especialistas que realizaban funciones separadas de la ejecución.

El saber se aplica al saber para producir resultados; pero el saber de todos los trabajadores, y cuando se habla de la gestión del conocimiento, o de las organizaciones en aprendizaje, se refieren a todos y cada uno de los trabajadores, en una palabra, se busca innovación y creatividad de todos los trabajadores. Para ello, la "gestión de los recursos de los humanos", no gestión de las personas ni las personas entendidas como recursos humanos, es esencial.

La época siguiente, la de los recursos humanos, hay que entenderla como un desarrollo ascendente, no de manera secuencial, y cuando se habla de "gestión de los recursos humanos", los recursos humanos no son las personas, sino las capacidades reales y potenciales, los conocimientos, habilidades y destrezas, valores, motivaciones, desarrollados bajo principios que posibiliten tanto la aplicación del saber en el proceso de trabajo como en el propio desarrollo individual y colectivo de las personas.

Texto 3:

CIEN AÑOS DE MANAGEMENT

Por: Ing. José Enebral Fernández

El premodernismo

En realidad, en la gestión empresarial, los directivos de hoy aplican -por vigentes- ideas casi tan viejas como el propio ser humano. Pero al mismo tiempo, están muy atentos a los nuevos postulados y, desde luego, a la cultura y estilo de dirección de sus organizaciones. Hace 100 años las cosas eran muy sensiblemente diferentes: eran los albores del modernismo: una especie de premodernismo de la gestión empresarial. Como es sabido, al comienzo de este siglo, la actuación de los operarios y el tiempo dedicado a cada tarea eran objeto de estudio por importantes analistas de la producción como Frederick W. Taylor o Frank Gilbreth. No se dejaba entonces espacio a la iniciativa e imaginación de los trabajadores, pero sin duda se abría una gran puerta a la mejora de la productividad: era la gestión científica. Algo a lo que también contribuyó Henri Fayol -quizá el primer guru europeo- poco después, abriendo nuevos horizontes con sus 14 principios (división del trabajo, unidad de mando, disciplina, remuneración, etc.).

El lado humano de la gestión

No podía pasar mucho tiempo sin que -ya en los años 30 y tras el famoso experimento de Hawthorne sobre la incidencia de factores ambientales en la productividad- surgieran nuevas voces, como las de Elton Mayo, Mary Parker Follett, y Chester Barnard, que apuntaran al lado humano de la gestión. Si, por un lado, la gestión científica evolucionaba con viento a favor hasta los postulados más recientes -reingeniería incluida-, la gestión de las personas, en cambio, daba pequeños pasos, haciéndose cada vez mayor la distancia entre lo que predicaban los expertos y lo que de verdad se practicaba en las empresas. Es relativamente reciente el reconocimiento práctico de que las empresas tienen en el capital intelectual y emocional de sus personas su activo más valioso; pero hemos de reconocer que en el pasado -y quizá todavía en el presente, en buena medida- se ha desaprovechado demasiada inteligencia sumergida de los trabajadores, para frustración de éstos y en perjuicio de los resultados empresariales.

La segunda mitad del siglo

Recordará también el lector que en la década de los 50, pensadores como McGregor, Maslow y Herzberg, insistieron en el potencial disponible en los trabajadores y aportaron valiosas ideas en torno al tema de la motivación. Por entonces -año 1954-, Peter Drucker publicaba *The practice of management*, un clásico de esta literatura. En este texto, Drucker -guru de gurus: auténtico profeta de la gestión empresarial- propugnaba, por ejemplo, la importancia del marketing y la innovación y, entre otras muchas buenas ideas, venía a formular los antecedentes de la Dirección por Objetivos.

En 1960 aparecía otro gran texto: *The human side of enterprise*, de Douglas McGregor. El autor formula aquí sus conocidas teorías X e Y -alineada la primera con el taylorismo, y bastante revolucionaria la segunda-, relativas al comportamiento de los trabajadores. Como se sabe, la Teoría Y sostenía una imagen de trabajador capaz, responsable y comprometido, que hoy resulta natural, pero que entonces suscitó no pocas controversias: quizá pueda considerarse el origen de muchos de los cambios que vivimos en la actualidad. (En realidad, en los años 60 y 70 ya se apuntaron en alguna medida varias de las ideas que hoy están de plena actualidad: por ejemplo, la gestión del conocimiento, la orientación al cliente, el liderazgo, la gestión por competencias y la organización inteligente). Antes de que llegaran los años 80, pensadores como los ya citados y otros muchos -entre ellos Likert, Levitt, Kotler, Allen, Mintzberg, Burns, Schon, Argyris y McClelland, pero bastantes otros más- habían ya contribuido de forma incuestionable a la evolución del management, y lo siguieron haciendo después.

En los años 80 se comenzó a predicar muy insistentemente la calidad: ya lo habían estado haciendo Deming y Juran en Japón, en los años 50, con magníficos resultados. La gestión occidental comenzaba a prestar más atención al modelo japonés, y esto quedó patente en algunos interesantes libros como el de Pascale y Athos (*The art of japanese management*, 1981) o el de Ouchi (*Theory Z*, 1981). Pero quizá lo que más recordamos de entonces es la aparición en 1982 de *In search of excellence*, de Peters y Waterman: esta obra contribuyó muy sensiblemente a la difusión de este tipo de literatura, y, sobre todo, contribuyó a sensibilizarnos sobre aspectos de la gestión cuya importancia se nos estaba quizá escapando: la atención a los clientes y al personal. Puede que sea efectivamente sensibilidad lo que le ha estado faltando a la gestión: sensibilidad tanto hacia las expectativas de los clientes, como hacia las inquietudes

de los trabajadores y hacia sus capacidades y rasgos personales. De hecho, es en los últimos años cuando se empieza a aludir abiertamente a la energía emocional, los sentimientos y los valores personales, dentro de las organizaciones. Podría pensarse que el movimiento coincide con la explosión de la denominada inteligencia emocional, pero también parece tener sólidos antecedentes en los postulados de décadas anteriores.

La calidad, el liderazgo, la innovación, el espíritu de equipo o incluso el empowerment, no suponen en realidad novedades de los años 80, pero es en esta década cuando se profundiza en estos postulados y se empieza a hablar de todo ello con cierta intensidad: hoy constituyen todavía auténticos buzzwords, cuando se habla de los cambios culturales en las empresas. Existía ya en aquellos años una considerable receptividad a las ideas que sostenían Drucker, Peters, Bennis, Belbin, Hersey, Blanchard, Rosabeth Moss Kanter, Schein, Porter, Handy y otros expertos, aunque también había lógicamente escepticismos y puntos de vista distintos.

Peter Senge insistió al comienzo de los 90 en el concepto de learning organization en su importante obra *The fifth discipline*: un texto que postula muy convincentemente la necesidad del pensamiento sistémico y el aprendizaje colectivo dentro de las organizaciones, y del que puede decirse que ha alimentado en gran medida el debate en beneficio de la evolución del management. Poco después, Champy y Hammer nos hablaban de la reingeniería: algo que también ha dado mucho que hablar. Pero quizá uno de los temas más abordados por los expertos en los años 90 es el de la estrategia. Casi 20 años después de que Ohmae alertara sobre la necesidad de poner en marcha una nueva forma de pensamiento estratégico, otros autores han vuelto a la carga en los últimos años. Por ejemplo, Hamel y Prahalad en su libro *Competing for the future* (1994); también Mintzberg ha seguido escribiendo sobre el tema. Y otros autores: por ejemplo Norton y Kaplan en su *The Balanced Scorecard: Translating strategy into action*.

Han sido muchos expertos los que han contribuido a enriquecer la ciencia -o arte- de obtener los mejores resultados de las personas en sus organizaciones. Quizá se haya dado algún paso hacia atrás, pero muchos adelante, en la evolución del management. En las últimas décadas se han elevado muchas voces para orientar a los ejecutivos y directivos en su muy difícil tarea: son mensajes que apuntan muy directamente a los puntos débiles que todavía se detectan en el ejercicio del management.

Panorama finisecular

A punto de concluir el siglo XX, se venía reconociendo que la Alta Dirección definía la estrategia, pero no siempre la explicaba bien a los trabajadores; que había una cierta obsesión por medir, pero quizá se desatendía lo que era más difícil de medir; que los planes de acción se incumplían con frecuencia; que los directivos se centraban principalmente en el corto plazo; que se predicaba la orientación al cliente, pero se practicaba más la orientación al presidente; que a menudo las buenas ideas se desvirtuaban en la aplicación; que quizá faltaba autocrítica; que tal vez sobraba complacencia; que se reprimía la crítica -incluso la constructiva- de los empleados; que nos ocupábamos casi más de las explicaciones a dar que de los resultados a obtener; que se abusaba de las reuniones; que nos desenvolvíamos bajo demasiada presión; que se atendía sobre todo al marcador (indicadores financieros) y en menor medida al terreno de juego... Había decididamente materia para seguir escribiendo libros.

Y no deberíamos olvidarnos, por cierto, de los comportamientos viciados denunciados por Scott Adams en *The Dilbert Principle*. Pero no queremos dar a entender que las claves están en los libros, como muy bien sabemos. Los libros nos hablan de lo que pasa, de lo que probablemente va a pasar, o de lo que convendría hacer o evitar. Luego, cada empresa precisa una solución a medida. El management evoluciona para adaptarse a los tiempos y, quizá más concretamente, para sortear los nuevos obstáculos y dificultades que van apareciendo.

El management del siglo XXI

Si observamos algunos de los postulados más repetidos en la actualidad, podemos comprobar que constituyen una especie de reconducción de determinadas prácticas, que ya no daban los frutos deseados. La gestión por competencias se abre paso porque efectivamente había personas cuyos perfiles no encajaban del todo en los puestos que ocupaban. La gestión del conocimiento se impone porque, siendo cada vez más valioso (se acepta que estamos ya en la era del conocimiento), el conocimiento no fluye suficientemente por la organización. El feedback circular o multifuente se está empezando a practicar porque seguramente había opiniones de interés que estaban siendo ignoradas o preteridas. El espíritu de equipo parece un valor irrefutable, porque tradicionalmente cada uno iba un poco a lo suyo y, sobre todo en grandes organizaciones, se estaba imponiendo el pensamiento asistémico. El liderazgo es quizá uno de

los postulados más incontestables, porque buena parte de los mandos de las décadas anteriores desatendía el desarrollo de sus colaboradores y el aprendizaje colectivo, y desaprovechaba el capital emocional disponible. El empowerment, porque viene a ser el complemento adecuado del liderazgo y, en cierto modo, viene a reconocer la mayoría de edad de los trabajadores, cuya integración en el proyecto de empresa resulta ya imprescindible. La atención a los valores (DpV, incluida) porque, por decirlo brevemente, una religión siempre ha sido muy útil. El Cuadro de Mando Integral, porque la gestión cotidiana se estaba desalineando con la estrategia. La innovación, porque la competitividad lo exige. La sensibilidad hacia las creencias y los modelos mentales, porque la sinergia lo exige. Las competencias conversacionales porque se ha de nutrir la inteligencia colectiva. La organización inteligente, en suma, porque hay que concretar ya el norte al que dirigir los cambios culturales en curso y eliminar la tradicional torpeza. Ahora podemos ver el cambio como el trayecto que parte de la organización tradicional y se aproxima al concepto de organización inteligente que ya nos sugería Peter Senge: la organización que no sólo hace bien las cosas, sino que sabe bien qué cosas hay que hacer.

Y al hablar del rumbo del cambio, habría que desear que los cambios fueran bien explicados por los directivos de las empresas, de modo que resultaran deseados y asumidos. Entendiendo las cosas y encontrándolas razonables, los trabajadores nos habríamos evitado no pocas perplejidades y desazones en el pasado. Hemos de confiar en una mejor formación, información y comunicación dentro de las empresas para que las nuevas generaciones trabajen, en el siglo XXI, con mayor eficacia, eficiencia y satisfacción. La información, el conocimiento, las estrategias y las ideas fluirán seguramente cada vez mejor dentro de las organizaciones, en beneficio de los resultados y para satisfacción de todos. Los directivos habrán de sacrificar una parte de su ego y los trabajadores habrán de mejorar su compromiso y contribución, porque -si no en su liturgia, sí en su espíritu-, algo de democracia deberá llegar al mundo empresarial.



Actividad b: Responda cuidadosamente a las preguntas que se le plantean a continuación.

- a. Sobre qué tratan cada uno de los textos.
- b. ¿A qué se refiere la administración científica nombrada tanto en el texto 1 y 2?
- c. ¿En qué consiste la teoría de la administración científica de Taylor?
- d. ¿Cuál es el punto central de la teoría de Mayo?
- e. ¿Qué son y cuáles son las funciones de la administración según Fayol?

- f. ¿En qué aspectos se relacionan las tesis de Taylor y Fayol?
- g. ¿Considera usted realmente novedosa la gerencia que se desarrolla a partir de la segunda mitad del siglo XX con relación a la administración científica iniciada por Taylor a principios del mismo siglo?
- h. Realice un cuadro comparativo entre los principales representantes y escuelas administrativas y gerenciales referidas a lo largo de los textos anteriormente revisados por usted. Tome en cuenta para ello los siguientes criterios: características, aportes y críticas.
- i. Ahora bien, analice el modelo gerencial que podría estar presente en su lugar de trabajo, alguna organización o en su comunidad.
- j. ¿Qué tipo de modelo gerencial se estaría aplicando en nuestro país en materia ambiental? ¿Qué modelo gerencial podría aplicarse fin de mejorar la problemática ambiental? No se inquiete. Este es un ejercicio de creatividad. Una cualidad o capacidad muy valiosa para todo gerente, y muy especialmente un gerente ambiental.

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL

Complete el siguiente cuadro indicando el planteamiento de gerencia que corresponda a cada uno de los enfoques enumerados.

ENFOQUE	PLANTEAMIENTO GENERAL
Gerencia Estratégica	
Gerencia del Conocimiento	
Gerencia del Cambio	
Gerencia Calidad Total	
Reingeniería	

La Gerencia Ambiental y las distintas escuelas gerenciales.

Actividad a:

En la primera parte de esta sección de la guía usted tuvo la oportunidad de construir su propio concepto de Gerencia ambiental. Veamos ahora que dicen los especialistas en la materia. Lea atentamente.

En el libro *Gerencia Ambiental en Venezuela* (Infante, 1998), la gerencia ambiental se define como un "cuerpo de conocimientos aplicables a la dirección efectiva de una organización, en este caso, las instituciones ambientales del país. De esta manera, la gerencia ambiental integra la organización ambiental, sus procesos dinámicos e interactivos, la viabilidad de los procesos para alcanzar los objetivos y la capacidad de la organización para asegurar su supervivencia y desarrollo, empleando los recursos disponibles de la forma más eficaz".

Muy importante es la diferenciación que establece Infante (1998) entre la gerencia ambiental y la gestión ambiental. Para él "la gestión ambiental es el proceso que se inicia con la acción planificadora dirigida a velar por la ocupación ordenada del territorio y el aprovechamiento racional de los recursos agua, suelo, vegetación y fauna. La gestión ambiental requiere de una acción normativa o de regulación".

La gerencia ambiental requiere de un manejo gerencial estratégico con visión integradora, donde el gerente posea una visión global, así como un amplio conocimiento de su participación en este proceso, una visión clara de sus interrelaciones con los demás entes que conforman la organización y de la composición de su entorno y conformar un equipo de trabajo, de acuerdo con la cantidad y calidad de los resultados que se esperan alcanzar.

Actividad b: Responda de forma lógica y clara a las siguientes cuestiones:

- a. ¿El concepto que usted desarrolló sobre gerencia ambiental (módulo I) guarda semejanzas con los conceptos referidos en el texto que acaba de leer?
- b. ¿Qué le agregaría al concepto que acaba de leer? ¿Qué opinión le merece el mismo? Argumente su respuesta.
- c. ¿Quedó claro para usted la diferencia entre la gestión ambiental y la gerencia ambiental? ¿Está usted de acuerdo con esta diferenciación? Argumente su respuesta.

Actividad c:

En la segunda parte de esta sección de la guía usted pudo leer una serie de textos sobre las distintas escuelas y representantes de la gerencia podríamos decir general.

A continuación intente establecer vínculos entre los modelos gerenciales vistos (Taylor, Mayo, Fayol, gerencia del conocimiento, gerencia del cambio y reingeniería) y lo ambiental.

A fin de servirle de apoyo le presentamos dos casos: Gerencia ambiental y calidad total, gerencia ambiental y planificación estratégica.

Gerencia Ambiental y Calidad Total

Según Infante (1998) la calidad total se define como “una forma coherente de pensar y actuar según la cual, se deben hacer las cosas bien, dedicando plenamente nuestras capacidades, esfuerzo y compromiso para anticipar y satisfacer completamente las necesidades y expectativas del cliente interno o externo”.

Sobre la filosofía de la calidad total, afirma el autor antes citado, está basada en la gente y el respeto por el ser humano y funciona según varias premisas, siendo una de éstas el cambio, el cual ha de lograrse desde la misma cabeza de la organización. Destaca además el autor que la calidad lo que persigue en definitiva es dar a la gente lo que demanda. En otras palabras lo que busca es la solución de los problemas.

El mejoramiento de la calidad conduce a aumentar la productividad, al minimizar los obstáculos. En este sentido, el gerente trabaja para optimizar el sistema con el apoyo del personal.

Gerencia Ambiental y planificación estratégica

Según Infante (1998), la planificación es una función administrativa por cuanto incluye la selección entre cursos alternativos de acción; es un instrumento básico para organizar, integrar, dirigir y controlar. Incluye la selección de objetivos y los medios para alcanzarlos.

Según Kaufman (1991) citado por Infante (1998), "la planificación estratégica es un proceso. El resultado de la planificación estratégica son los planes, programas y esfuerzos a mediano y largo plazo; planes que identifican productos, procesos y recursos que facilitarán la utilidad de la organización en el futuro".

En este sentido, afirma Infante (1998) que el gerente ambiental debe tener conocimientos de planificación. La planificación tiene varias corrientes, a saber: planificación administrativa o tradicional, normativa centralizada y normativa mixta o pluralista indicativa y la planificación estratégica. Esta última se enfoca a la lógica de sistemas. Según ella se concibe al entorno como altamente cambiante y a la organización como un sistema abierto (Infante, 1998).

Afirma Infante (1998) que el propósito de la planificación estratégica es identificar los objetivos administrativos para cada recurso, definir las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos y definir procedimientos de evaluación que se requieren para asegurar que se alcanza cada uno de los objetivos.

"La planificación significa la toma de decisiones para crear el futuro y para resolver problemas" (Infante, 1998).

Bibliografía Básica.

1. Chiavenato, I. (1998). Introducción General a la Teoría General de la Administración. México: Mc Graw Hill.
2. Fayol, H. (1981). Administración Industrial y General. Caracas: Móvil-Libros.
3. Fernández, J. (2005). Cien Años de Management. Recuperado en julio 2005 de la web [http:// www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/50/cien.htm](http://www.gestiopolis.com/canales/gerencial/articulos/50/cien.htm)
4. Guédez, V. (2001). Gerencia, Cultura y Educación. Caracas: Fondo Editorial Tropicos.
5. Hammer, M. (1994). Reingeniería. Bogotá: Grupo Editorial Norma.
6. Infante, A. (1998). Gerencia Ambiental en Venezuela. Mérida. FUNDACITE.
7. Mayo, E. (1972). Los Problemas Humanos de la Civilización Industrial. Buenos Aires: Ediciones Nueva Visión.
8. Nonaka, I. (S.F). La Organización Creadora de Conocimiento. México: Aguilar.
9. Taylor, F. (1981). Principios de la Administración Científica. Caracas: Mobil Libros.

Bibliografía Complementaria.

1. Mercader, V. (1999). Gerencia de la vida. Editorial Torvic.
2. Simon, H. (1982). El Comportamiento administrativo, estudio de los procesos de adopción de decisiones en la organización administrativa. México: Aguilar.
3. Melinkoff, R. (1977). Los Procesos Administrativos. Caracas: Universidad Central de Venezuela.
4. Senge, P. (1993). La Quinta Disciplina. Edit. Granica



MÓDULO III LIDERAZGO Y GERENCIA

P.F.G:	Gestión Ambiental
UNIDAD CURRICULAR:	Gerencia Ambiental
TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO:	9 hr

Presentación:

La presente guía constituye un material de apoyo para complementar u orientar las discusiones que se lleven a cabo en torno a las características del líder y las cualidades de un gerente.

A fin de contribuir a la formación crítica y reflexiva de los estudiantes, se plantea el abordaje del liderazgo como un proceso distinto a la gerencia, sin que signifique que una pueda llevar a la otra. Es necesario identificar y estimular las cualidades del gerente en los trabajos realizados dentro de un grupo ejerciendo un liderazgo positivo.

Se espera con este material generar la duda a través del juicio crítico de la información suministrada.

Orientaciones Generales:

Esta guía está diseñada para realizar el trabajo de discusión, reflexión y construcción de conocimiento en un lapso de tres (3) encuentros. En este sentido, encontrará algunas actividades que debe realizar. Recuerde que es necesario realizar las Actividades Previas. Si desea profundizar sobre las publicaciones presentadas, usted encontrará la bibliografía disponible al final de este material.

Competencia

Comprende la importancia del nuevo gerente ambiental en el desarrollo de los proyectos comunitarios, siguiendo lineamientos éticos dentro del proceso de construcción del proyecto país.

Contenido:

EL LIDERAZGO

- Que es un líder. El rol del líder dentro de los trabajos en equipo.
- El liderazgo en la gerencia

EL GERENTE

- Rol del gerente en el proceso de la gerencia
- Competencias del gerente ambiental: Liderazgo y cualidades del gerente.

EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

- La gerencia ambiental frente al reto del proyecto país: 10 pasos estratégicos, Constitución de la República Bolivariana de Venezuela
- La gerencia participativa. La gerencia Comunitaria

LIDERAZGO Y GERENCIA

ACTIVIDAD PREVIA

Realice la lectura de "Juan Salvador Gaviota". Richard Bach.
A partir de sus reflexiones responda: **¿Cuál es el verdadero papel de un líder?**
¿Soy un líder?

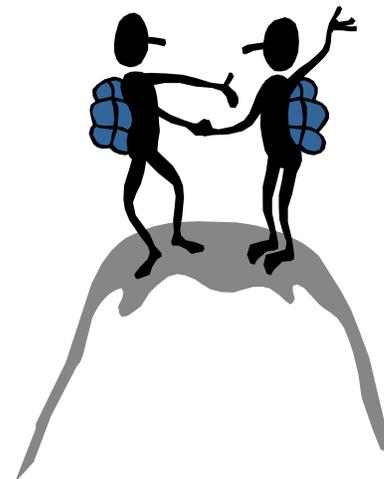
¿QUÈ ES UN LÍDER?

Un líder debe tener autoridad vertical que lo sitúe al frente, que ordene y conduzca e indique hacia donde van todos y se coloque al frente de sus seguidores, pero además debe tener distancia emocional horizontal que implica proximidad emocional o lealtad de manera tal, que hasta el más humilde de sus seguidores sienta que su líder, lo aprecia y lo comprende.

Debe poseer conocimientos, el cual prevalece sobre la autoridad, sin embargo, el conocimiento por sí mismo no basta. El líder debe ser un formador, alguien que inspire y estimule a sus seguidores, en fin, el líder se entrega por completo. Sus acciones deben hacer que otros quieran ser como él, es decir, lideriza a través del ejemplo.

El líder tiende a verse a sí mismo como un ganador, es optimista, debido a su creencia en que puede influir e influye sobre lo que sucede, siempre parte de la idea de que triunfará a menos que algo se lo impida. Sin embargo, se prepara en la medida de lo posible para evitar ese problema, previendo los posibles obstáculos y tratando de solventarlos de ante mano.

Se concentra en los resultados con la determinación de triunfar y la expectativa de conseguirlo, triunfar su creencia y su estado de ánimo, es decir, su triunfo proviene del correspondiente estado mental; el estado mental de triunfo es una de sus habilidades. Es un buen estratega, constructor de equipos, capitán, creativo, se centra en la tarea, involucrado y especialista. Dentro de estas la más valorada es la estrategia, le permite marcar una dirección a largo término.



El líder marca el propósito final, los valores indican los medios para ese fin, rigiendo la dirección y los medios para alcanzar los objetivos y por consiguiente rigen las metas y los propios objetivos.

Joseph O`Connor parafraseando a Max de Pree, señala "la tarea del líder consiste en definir la realidad", así como señala en antiguo proverbio Chino "gana poder aceptando la realidad".

Esta es la tarea del líder: ser instructor, transmitir a otros generosamente el resultado del propio esfuerzo.

Esta voluntad de compartir con otros el bien que uno alberga, funda auténtica vida comunitaria. Ésta se crea cuando se ponen en común los bienes materiales y, sobre todo, los espirituales.

Un ejemplo de esto lo constituyen las corales donde las personas cantan de manera coordinada y cada una se siente autónoma, sigue una línea melódica independiente, pero, al hacerlo, crea un conjunto armónico en el que todas se sostienen mutuamente y tejen una red de formas sonoras de una riqueza que supera con mucho la de cada voz por separado.

Desde su posición de independencia, cada cantor se apoya en los demás y los apoya, se deja enriquecer y los enriquece, contribuye a crear un ámbito de sonoridad y, a la vez, se siente nutrido por él.

Lectura Complementaria

El Liderazgo

Todo líder tiene el compromiso y la obligación de velar por la superación personal, profesional y espiritual de quienes lo rodean. Es una responsabilidad que como personas debemos asumir.

Por lo general se reconoce la figura de un líder por ser quien va a la cabeza, sobre sus hombros tiene la responsabilidad de llevar adelante todo género de proyectos, distinguiéndose por ser una persona emprendedora y con iniciativa, con la habilidad de saber transmitir sus pensamientos a los demás, comprensión de las personas y la desarrollada capacidad de conjuntar equipos de trabajo eficientes.

Ante esta perspectiva, puede parecer que este nivel de personalidad sólo está reservado para unos cuantos, lamentablemente, pocas personas saben que un liderazgo efectivo no está expresado por un nombramiento o designación específica.

En todos los equipos de trabajo -desde los escolares hasta los de alta dirección de empresas- encontramos al menos a una persona, que sin tener el peso de una responsabilidad, sobresale por su iniciativa, amplia visión de las circunstancias, gran capacidad de trabajo y firmes decisiones; sus ideas y aportaciones siempre son consideradas por la certeza y oportunidad con que las expresa; por otra parte, se distingue por su facilidad de diálogo y la habilidad que tiene para relacionarse con todos dentro y fuera del trabajo.

Este tipo de personas sobresalen, además, por poseer un cúmulo de buenos hábitos y valores: Alegría, amabilidad, orden, perseverancia (entre muchos otros), despertando en nosotros admiración y respeto. En otras palabras: son un digno modelo y ejemplo de personalidad.

¿Por qué no ser nosotros ese modelo? Pocas veces somos conscientes de ser observados por los demás, constantemente estamos en un escaparate donde las personas perciben nuestra conducta y proceder.

Los grandes líderes guerreros de la antigüedad eran respetados y apreciados por ser los primeros en lanzarse a la batalla. De igual manera, cada uno de nosotros debemos ir por delante, seamos o no, cabeza de familia, empresa, equipo de trabajo o agrupación. En contadas ocasiones, o nunca, pensamos en la responsabilidad que como personas tenemos. A decir verdad, todos podemos y debemos ejercer un liderazgo desde nuestras particulares circunstancias:

- Los padres de familia guían, conducen y ejercen autoridad, en sus manos está la educación de toda la familia; deben ser un verdadero modelo de valores y buenos hábitos, por lo cual, enseñan a sus hijos a vivirlos para convertirlos en personas de bien. A su vez, los hijos mayores participan con sus padres en la educación de los hermanos menores, son muchas cosas las que pueden hacer: enseñar a estudiar, jugar, hacer amigos, obedecer y respetar a sus padres...

La familia en conjunto vela por la protección, cuidado y dirección de todos los miembros; es ahí donde se aprende a conocer, comprender y a tratar a las personas, cualidades indispensables para forjar a los verdaderos líderes de un futuro que está en puerta.

- En tu trabajo -y tal vez sin palabras- todos esperan que seas tu quien pueda orientarlos para hacer y cumplir mejor con sus labores, porque eres ejemplo de dedicación, esfuerzo, compañerismo, responsabilidad, y sobre todo, de siempre presentar un trabajo bien hecho.

- **¿No eres acaso confidente de tus amigos?** Todos ellos acuden pidiendo un poco de tu tiempo para ser escuchados, buscando tu consejo y comprensión, a veces, más que "solapar" sus errores, buscan de ti la solución adecuada. Por eso debemos procurar que nuestras pláticas tengan sentido, que no sea una costumbre hablar sólo de cosas superficiales; expresa tus ideas sin temor, tu tienes la capacidad de hacer que la vida de tus amigos cambie para bien. Ahora que somos conscientes del papel que desempeñamos, no debemos cometer el error de actuar con temor a equivocarnos, o caer en el extremo opuesto que sería simplemente guardar las apariencias. Nuestra conducta debe ser congruente a nuestros pensamientos y palabras.

Nadie es "capaz de dar lo que no tiene", por eso, el liderazgo implica un reto constante de superación, en todos los aspectos que se relacionan con el desarrollo completo y armónico de la persona: personal (valores y hábitos), profesional, social y espiritual. Por consiguiente, un verdadero líder:

- Considera que primero están los demás y evita a toda costa convertirse en el centro de atención, por lo tanto, jamás piensa en su beneficio personal.

- Se preocupa de las personas, procura estar pendiente del bienestar personal, moral y espiritual de cada uno de quienes lo rodean.

- Siempre toma en cuenta las opiniones y el sentir de sus allegados, de esta manera cuenta en todo momento con una excelente respuesta de sus hijos, colegas, subalternos, discípulos y amigos.

- Da gran importancia al trabajo en equipo, de ahí que siempre hace énfasis en la labor realizada por el grupo.

Ser líder no es una postura o un galardón para lucir, es un compromiso, una responsabilidad y una obligación, no hay que olvidar que "todo cargo es una carga". No podemos ser indiferentes ante las atrocidades, la injusticia y la creciente amenaza de una falta de valores, hoy en día se necesitan hombres y mujeres decididos a cambiar la forma de vida de la sociedad. Es un gran reto, sí, pero la esperanza de un mundo mejor, debe alentarnos a ser los líderes de esta gran empresa.

Tomado de <http://www.encuentra.com/includes/documento.php?IdDoc=344&IdSec=87>

Lea los siguientes conceptos y responda:

Senge (1999) propone dar otro enfoque al liderazgo: "Capacidad de una comunidad humana para dar forma a su futuro y específicamente para sostener los procesos de cambio que para ello se requieren."

"El liderazgo es cualquier intento por influir en el comportamiento de un individuo o un grupo" (Paul Hersey en *The Situational Leader*);

"El gerente hace las cosas bien, el líder hace lo que hay que hacer" (Warren Bennis y Burt Nanus en: *Leader: Strategies for Taking Care*);

"El liderazgo consiste en la habilidad para decidir lo que se debe hacer y luego lograr que otros quieran hacerlo" (Dwight D. Eisenhower)

"El liderazgo es una clase de práctica ética y social que emerge cuando las personas de una comunidad, motivadas por la esperanza, enfrentan situaciones falsas y actúan, con coraje y al unísono con sus seguidores, para convertirlas en auténticas" (Robert Terry en "Leadership –A Preview of a Seventh View").

Pareciera ser que de acuerdo con las innumerables definiciones sobre tan interesante tema, sugieren que las personas que son líderes exitosos logran que las cosas se hagan: "los líderes son poderosos".

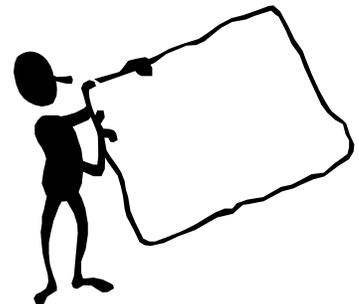
J. W. Gardner, afirma lo siguiente: "Se puede ser líder sin ser gerente y muchos gerentes no podrían ser líder ni de un grupo de niños de siete años que quieren ir a comprar helados"

ACTIVIDAD

GRUPAL

En pequeños grupos discuta las siguientes interrogantes y presente a sus compañeros sus conclusiones:

1. ¿Está usted de acuerdo con los conceptos presentados anteriormente? ¿Qué le agregaría o le quitaría? Con base a estas ideas y a otras que usted investigue, redacte un concepto de liderazgo según sus criterios
2. Según sus parámetros, ser líder es un beneficio o una responsabilidad?. Argumente
3. ¿Cuál es el rol del líder dentro de los trabajos en equipo?



EL LIDERAZGO EN LA GERENCIA

Lea y comente las siguientes frases:

- (a) ...“Un líder o quien pretenda serlo, debe estar él mismo de manera permanente en un proceso de auto didactismo. Leyendo, estudiando y no solo en los libros sino en la esquina, aprendiendo del colectivo, aprendiendo del pueblo, utilizando esa poderosísima arma que es la dialéctica”
- (b) “todos los días debe estar aprendiendo, como en una especie de laboratorio, haciendo experimentos, reconociendo donde se equivocó....La conciencia es la cantidad de ciencia innata que tenemos en nuestro prójimo y adquirida, agregaría yo”
- (c) “Tenemos que hacer las cosas rápido y bien hechas, tenemos que dejar atrás la lentitud, ya está bueno de eso. Ya estuvimos bastante lentos...”
- (d) “Por eso es que hay que tener tanto cuidado, tantísimo cuidado en dar la información porque de la información que a uno le den dependen las decisiones que uno toma”
- (e) “Hay algo que nos hace mucho daño a nosotros: la indisciplina. Cada quien empieza a buscar excusas para no ir, para no llegar, para no cumplir o para tapar las fallas de los demás o de él mismo en una actitud que es verdaderamente criminal para el proyecto revolucionario, ¡criminal!” (H.CH.)

Responda a las siguientes interrogantes:

1. Considera usted que un líder puede ser un gerente? Un gerente puede ser un líder? Por qué?
2. Con base a las frases leídas, identifique los valores y actitudes que, según el autor, deben prevalecer en un líder que realice tareas gerenciales.

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL

Realice la lectura del artículo “El líder verdadero es un portavoz de los valores” Autor: D. Alfonso López Quintás.

ACTIVIDAD FINAL

INDIVIDUAL

1. ¿Tiene Usted las características del líder?¿Cuales?
2. Investigue sobre otras características que podría tener un líder.
3. Señale las características de 3 líderes a nivel mundial, 3 líderes a nivel regional, y 3 a nivel local.



COMUNITARIA

Identifique a los líderes de su comunidad y realice junto con sus familiares y vecinos una evaluación en la que indiquen las razones por las cuales ellos son considerados líderes.

¿QUÉ ES UN GERENTE?

Según Falcón (2002) *Gerencia* significa:

Tomar decisiones en la administración de los escasos recursos de la organización para el cumplimiento de sus fines y objetivos.

Otras definiciones establecen el término gerencia como:

El proceso de trabajar con gente y recursos para lograr las metas de la organización.

En todo caso, tomar decisiones será una de las principales responsabilidades de cualquier gerente, lo cual significa que prepararse para tomar decisiones con menor nivel de riesgo y en forma más efectiva es de vital importancia para el gerente.

Aún cuando el tomar decisiones es la parte fundamental del trabajo del gerente, sus funciones pueden ser agrupadas de la siguiente manera: liderar y controlar. En cada una de estas funciones el gerente estará expuesto a la toma de decisiones como factor común de desempeño.

Según Sallenave (2002) *el gerente* es:

Una persona cuya acción se encamina a modificar el medio, o las relaciones entre la empresa y su entorno.

Responsable de la definición de los ejes estratégicos de la empresa, es decir, de la determinación de sus objetivos y los medios necesarios para lograrlos.

Marca las pautas para la obtención y el uso de los recursos de la empresa conforme a un plan, y organiza las tareas de los otros actores dentro de una estructura.

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL



En tu cuaderno construye tu propia definición de lo que es un gerente

ROL DEL GERENTE EN EL PROCESO GERENCIAL

En la siguiente figura se esquematiza el campo de acción del gerente:

En el centro: las personas, actores principales de la organización. El gerente es el encargado de dirigir la estructura de la organización, por lo que tendrá un triple campo de acción –personas, estructura y estrategias- lo que amerita que sea a la vez líder, organizador y planeador estratega

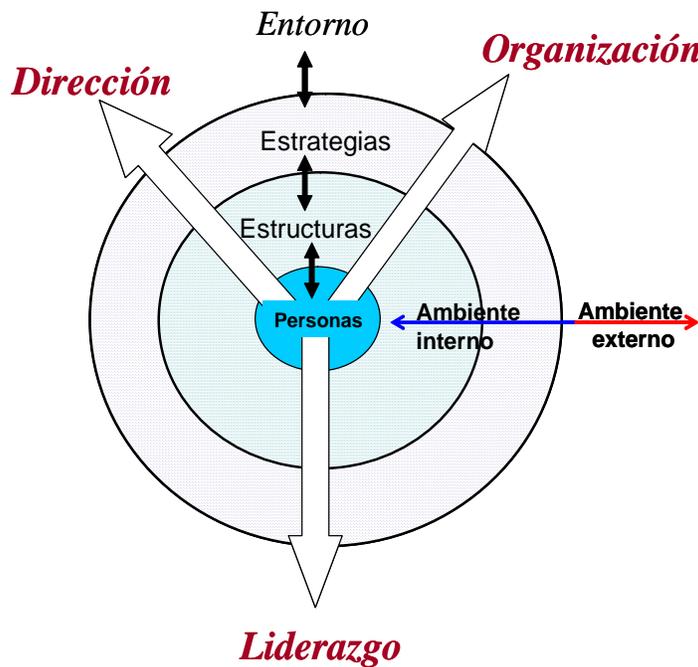


Figura 1. Campo de acción del gerente.
Fuente Jean Paul Sallenave, 2002.

En resumen se podría decir que las **funciones de un gerente** son: planear, organizar, liderar y controlar

PLANEAR

Mediante su equipo gerencial y de directores, la organización fija las metas y estrategias para la consecución de objetivos. Planear significa:

Especificar esas metas y establecer el camino estratégico para lograr su realización.

ACTIVIDAD



INDIVIDUAL

De un ejemplo de alguna planificación que usted haya realizado. Explique cuáles fueron las metas que se planteó y los caminos que siguió.



GRUPAL

Formar grupos de cuatro integrantes. Leer y discutir el nuevo mapa estratégico de la nación y determinar cuales fueron las metas trazadas y los caminos estratégicos para lograr su realización.

ORGANIZAR

Dado que gerencia significa la administración de los recursos escasos, entendidos éstos como los recursos humanos, financieros, materiales, de tiempo, otros., los gerentes deben poder organizar la distribución de los mismos. Los recursos con que cuenta la organización deben ser orientados a la consecución y realización de la visión y metas concretas de la empresa.

LIDERAR

Se hace necesario que la gerencia logre estimular mediante su liderazgo al resto de los componentes de la organización. Un líder es capaz de lograr de su gente la mayor cantidad de provecho, gracias a la entrega e inspiración que por medio del liderazgo se genera. Por el contrario, la falta de un líder puede llevar a la organización a situaciones en que las se vea comprometida incluso su estabilidad.

CONTROLAR

Aún con los planes mejor elaborados, con las funciones mejor distribuidas y con líderes de altísima calidad, no existe garantía de éxito organizacional sin proceso de control y evaluación de los resultados obtenidos.

Gracias la función de control, la gerencia podrá tener el tiempo suficiente para reaccionar ante determinada circunstancia no prevista o simplemente desfavorable.

Gracias al control podremos reorientar nuestras estrategias, agregar o disminuir recursos, o simplemente desechar antiguas fórmulas para el establecimiento de nuevas ideas.

Este proceso de control puede ser orientado en distintas etapas según las necesidades de control y monitoreo: a corto, mediano y largo plazo, así como también controles por áreas y/o departamentos.

CUALIDADES DEL BUEN GERENTE

¿CÓMO PREPARAR AL GERENTE QUE SE NECESITA?

Una gran variedad de estilos de gerencia y actitudes pueden conducir al éxito, pero existen algunos atributos que muchos gerentes efectivos comparten. Esto ayuda a tener una actitud positiva y creativa que transforma los problemas en oportunidades, delegar responsabilidades, la habilidad para escribir metas específicas y modificar las decisiones y metas cuando las condiciones cambian (citado por Ángel Infante y Gerardo Rojas, 1998).

CUALIDADES DE UN GERENTE DESTACADO

(Adaptado de Ranftl, 1986 citado por FAO, 1994, citado por Ángel Infante y Gerardo Rojas, 1998)

1. Constituye un ejemplo positivo como persona.

Extraordinariamente competente.

Tiene calidad y rapidez mental.

Es especialmente creativo, innovador y no tradicional.

Está muy motivado, seguro de sí mismo y tiene autocontrol.

Tiene integridad, valores y normas elevadas.

Fuerte orientación positiva.

Trabaja más duro que el equipo.

Tiene vitalidad, resistencia y energía de reserva.

Está continuamente buscando, aprendiendo, desarrollando ampliando y evolucionando.

Es un ganador.

2. Adapta un enfoque dinámico hacia las actividades.

Orientado a la acción.

Rápido para medir los méritos de la gente, sus ideas y oportunidades.

Utiliza una personalidad persuasiva.

Es tenaz; persevera frente a los obstáculos.

Siempre ve las cosas de principio a fin, con éxito.

Toma decisiones y hace lo que hay que hacer aunque sea impopular y produzca críticas.

Busca sistemas nuevos y mejores.

Es visionario, hábil para predecir necesidades y aplicaciones futuras de carácter tecnológico y operativo.

3. Consigue lo mejor de la gente

Fuertemente inclinado hacia la gente.

Demuestra gran respeto por la dignidad humana.

Tiene metas bien definidas, justificadas y motiva con éxito a sus colaboradores para que le ayuden a lograrlas.

Tiene confianza en la gente.

Ayuda a los subordinados a lograr todo su potencial.

4. Demuestra gran habilidad al dirigir las operaciones cotidianas.
 Fuerte sentido de la puntualidad.
 Separa cosas irrelevantes e identifica los factores impulsores reales.
 Da soluciones prácticas a los problemas difíciles y transmite con éxito las soluciones a los demás.
 Percibe lo que puede ir mal y desarrolla planes preventivos.
 Mantiene el control de todas las situaciones.
 Demuestra una sencillez "elegante" en todas las acciones.
 Desarrolla relaciones de capacitación.

¿Es usted un buen gerente?

No es fácil de determinar esto pero el gerente debe estar claro con la misión de la institución. El existe para ejecutar el objetivo o misión de la organización.



RESPONSABILIDADES BÁSICAS DEL GERENTE:

(citado por Ángel Infante y Gerardo Rojas, 1998).

1. Incrementar el estado de la tecnología de la organización.
2. Perpetuar la organización.
3. Dar dirección a la organización.
4. Satisfacer a los empleados.
5. Incrementar la productividad.
6. Contribuir con la comunidad.

Para que el gerente desarrolle estas seis responsabilidades DEBE POSEER HABILIDADES tales como:

- ✓ **Técnica:** Se refiere al conocimiento técnico, los métodos, medios necesarios para la ejecución de tareas específicas.
- ✓ **Humana:** Es la sensibilidad del gerente ambiental para trabajar de manera efectiva como miembro de un grupo y lograr la cooperación dentro del equipo que dirige.
- ✓ **Conceptual:** Es la capacidad de percibir a la organización como un todo, reconocer sus elementos y los cambios de la organización, la cual puede adquirirse a través del entrenamiento. Usa información de métodos, procesos, procedimientos y técnicas requeridas por la tecnología.
- ✓ **Del comportamiento:** Significa la utilización del conocimiento para comprender el cómo y el por qué del comportamiento humano con otros. Incluye a su vez, la habilidad para percibir necesidades y motivos que impulsan a los individuos a actuar, la habilidad para coordinar varios grupos de influencia y la habilidad para aceptar y convivir con diferentes estilos ambientales de vida.

- ✓ **De implementación:** Significa el logro del trabajo diario en el tiempo previsto con los costos asignados y esfuerzo. Incluye a su vez, la habilidad para hacer un uso óptimo del tiempo, habilidad para culminar las tareas y para anticipar dificultades.
- ✓ **Como negociador:** Utilización del conocimiento para el uso de los recursos limitados en una sociedad competitiva. Incluye al mismo tiempo, la habilidad para mirar hacia adelante, buscar ganancias en un ambiente de riesgo y competir por el logro de resultados positivos.
- ✓ **Evaluativa:** Significa apreciar el valor de los procesos y logros de la organización.

CUALIDADES DEL GERENTE QUE SE NECESITA

- ✓ **Capacidad para manejar complejidad**

El gerente debe crear un ambiente que estimule la innovación y la toma de decisiones en situaciones de riesgo.



- ✓ **Capacidad para la concertación.**

Negociar con éxito. Significa la toma de decisiones mediante la negociación que atienda a las necesidades internas como externas de la organización, las cuales, reflejan la estructura de poder.

- ✓ **Estar actualizado en información y herramientas tecnológicas.**

El gerente debe tener conocimiento del adelanto tecnológico: inglés, sistemas de información, tecnologías alternativas no degradantes y otros.

- ✓ **Profundo conocimiento de la ciencia gerencial.**

Requiere de un nivel superior de adiestramiento para identificar problemas, analizar situaciones, solucionar conflictos y tomar decisiones.

- ✓ **Trabajar con la gente**

El gerente depende de su personal, el cual, es un elemento de acción que actuará para responder al desafío creciente por iniciativa y decisión propia. El gerente debe ordenar de manera inteligente y eficaz los recursos humanos.

- ✓ **Capacidad para seleccionar a su personal.**

Esta cualidad es muy importante para delegar en personas de entera confianza.

- ✓ **Supervisar el trabajo.**

El gerente ambiental debe ser un supervisor. Este papel es la clave del éxito y del cumplimiento de las metas de las instituciones ambientales. Las consecuencias de una supervisión deficiente son muy conocidas: daño a los bienes y servicios, accidentes de trabajo, pérdida de tiempo y otras.

¿Qué características hacen diferente a un gerente ambiental de los otros gerentes?

- ✓ El modo de operar es simultáneo y múltiple.
- ✓ Enfrenta conflictos entre las decisiones que se toman por parte de los seres humanos y los procesos naturales.
- ✓ En cada nivel hay múltiples usuarios.
- ✓ Maneja bienes y servicios sociales de mercado y conjuga valoraciones fuera de él.
- ✓ El gerente debe participar en la formación de políticas tomando en consideración el entorno institucional (instituciones públicas, privadas, nacionales, internacionales, otras)
- ✓ El gerente lucha por la continuidad de los proyectos.
- ✓ El gerente ambiental debe tener una visión holística. Este no sólo se preocupa de las entradas, los procesos, los productos y las salidas sino también es responsable de los resultados finales. El gerente holístico considera asimismo, el impacto y los efectos sociales para asegurarse que la organización es un medio útil para llegar a fines sociales o ambientales.

ACTIVIDAD FINAL

INDIVIDUAL

1. Desde su desempeño en el proyecto del año en curso, analice su práctica gerencial y realice una lista de sus cualidades de gerente e identifique que cualidades no posee y establezca planes para mejorarlas.



2. Realice la lectura de los artículos "Rol e Importancia del facilitador Moderno" y "Los desafíos de la ética ambiental". Redacte sus conclusiones y reflexiones en cuanto al ejercicio ETICO del liderazgo. Autoevalúa tu liderazgo

COMUNITARIA



Identifique en los líderes de su comunidad sus cualidades gerenciales. ¿Cómo puede usted ayudarlos para mejorar estas cualidades?

EL LIDERAZGO Y LA TOMA DE DECISIONES

ACTIVIDAD PREVIA

Realice la lectura de "Taller de alto nivel: El Nuevo mapa estratégico"(2005). pp. 22-32, 34-55. Realice la búsqueda de todas las palabras desconocidas. Sistematice el contenido en fichas (resumen)

GERENCIA AMBIENTAL Y PLANIFICACIÓN ESTRATÉGICA

Como ya se había mencionado anteriormente, la planificación es un instrumento básico para organizar, integrar, dirigir y controlar. Incluye la selección de objetivos y los medios para alcanzarlos.

La **planeación estratégica** es un proceso. Los resultados de la planificación estratégica son Los planes, programas y esfuerzos a mediano y largo plazo, planes que identifican productos, procesos y recursos que facilitarán la utilidad de la organización en el futuro.

(citado por Ángel Infante y Gerardo Rojas, 1998)

El **gerente ambiental** debe tener conocimientos de planificación

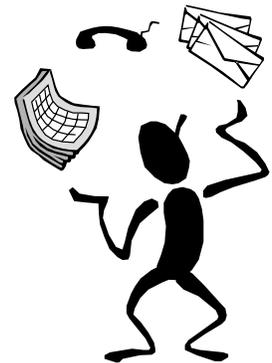
En la planificación estratégica se adopta la lógica de sistemas, se concibe al entorno como altamente cambiante y a la organización como un sistema abierto.

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL

Explique lo que es un sistema y lo que usted entiende cuando se dice que "*en la planificación estratégica se concibe al entorno altamente cambiante y a la organización como un sistema abierto*".

Dentro de las etapas en la evolución del planteamiento estratégico está el planteamiento financiero basado en pronósticos (predecir el futuro), planeamiento orientado a cambios externos (pensar estratégicamente) y planificación estratégica (crear el futuro).



El **propósito de la planificación estratégica** es:

1. Identificar los objetivos administrativos para cada recurso
2. Definir las acciones necesarias para alcanzar esos objetivos
3. Definir procedimientos de evaluación que se requieran para asegurar que se alcanza cada uno de los objetivos

LA PLANIFICACIÓN SIGNIFICA LA TOMA DE DECISIONES PARA CREAR EL FUTURO Y PARA RESOLVER PROBLEMAS.

Los pasos que se requieren para el proceso de solución de problemas se muestra en la siguiente figura:



Figura 2. El proceso de resolución de problemas. Fuente Ángel Infante y Gerardo Rojas, 1998

ACTIVIDAD

INDIVIDUAL Y GRUPAL

Tomando en cuenta lo dicho sobre la toma de decisiones y la planificación estratégica realice el siguiente ejercicio de planificación de proyectos. Fuente Angel Infante y Gerardo Rojas, 1998.

Ejercicio de planificación de proyectos:

La situación: Su organización le ha asignado el diseño de un plan para manejar un proyecto y después de que haya sido revisado y aceptado, será ejecutado. A ninguno de ustedes se les ha dicho nada acerca del proyecto hasta ahora, sólo que se requerirá personal.

El reto: a pesar de la carencia de información del proyecto su equipo debe diseñar un plan preliminar para manejar el proyecto. El cuadro 1, contiene una lista de 20 actividades de manejo (desde A hasta T), arregladas al azar. Su tarea consiste en colocar en orden estas actividades de acuerdo con la secuencia que usted seguirá en planificación, organización, implementación y control del proyecto.

Paso 1. Ordenamiento individual. Revise la lista de actividades sin discutirla con nadie, coloque en orden las actividades de manejo de acuerdo con la secuencia que usted cree sería la seguida en el manejo de un proyecto. Comience con "1" la primera actividad, hasta "20", la última. No puede cambiar el orden una vez que haya finalizado.

Paso 2. Ordenamiento en equipo. Ahora como equipo, realice el orden de las actividades. El equipo tendrá _____ minutos para decidir.

Paso 3. Para llenar la columna 3 vaya al "Orden sugerido y racional". Llene la columna correspondiente, usando este orden.

Cuadro 1. Planificación de un proyecto

Actividad de manejo	Paso 1. Ordenamiento individual	Paso 2. Ordenamiento en equipo	Paso 3. "Orden sugerido y racional".	Paso 4. Diferencia entre pasos 1 y 3	Paso 5. Diferencia entre pasos 2 y 3
A. Encontrar gente calificada para ocupar posiciones					
B. Medir el progreso o desviación de las metas del proyecto					
C. Identificar y analizar las tareas de trabajo necesarias para implementar el proyecto					
D. Desarrollar estrategias (prioridades, secuencia, tiempo de los pasos principales)					
E. Desarrollar cursos alternativos posibles de acción					
F. Distribuir consecuencias apropiadas para la ejecución individual					
G. Asignar la autoridad y responsabilidad					
H. Establecer los objetivos del proyecto (resultados deseados)					
I. Entrenar y desarrollar personal para nuevas responsabilidades/autoridad					
J. Recolectar y analizar los factores de la situación actual del proyecto					
K. Establecer calificaciones para nuevas posiciones					
L. Tomar acciones correctas en el proyecto (reciclaje de los planes del proyecto)					
M. Coordinar actividades diarias					
N. Determinar la situación de los recursos (incluyendo presupuesto, facilidades)					
O. medir la ejecución individual en contra de los objetivos de ejecución y estándares					
P. identificar las consecuencias negativas de curso de acción					
Q. Desarrollar los objetivos de ejecución individual, los cuales, están mutuamente de acuerdo con el individuo y el gerente					
R. Definir las relaciones, responsabilidades y la autoridad de nuevas posiciones					
S. Decidir el curso básico de acción					
T. Determinar cuánto y cómo será medido el progreso total					

ORDEN SUGERIDO:

A. Infante y G. Rojas

Orden sugerido y racional

Planificación. Explicación de cada etapa

- (1) **J. Recopilación y análisis de la situación actual del proyecto**
Este análisis de la situación es un paso necesario y le ayudará a entender el estado del proyecto.
- (2) **H. Establecimiento de los objetivos del proyecto (resultados deseados).**
El paso básico en la planificación es el establecimiento de objetivos. El entendimiento claro de los resultados deseados guiará el resto del proceso y ayudará a mantenerse en la vía correcta.
- (3) **E. Desarrollo de cursos de acción de posibles alternativas.**
Mirar los cursos alternativos es el próximo paso cuando raramente existe un plan con alternativas razonables inexistentes. A menudo, aquellos que no son los más obvios, prueban funcionar mejor.
- (4) **P. Identificación de las consecuencias de cada curso de acción.**
Es necesaria la evaluación de las alternativas. Un método es medir el peso de los aspectos negativos potenciales de cada alternativa.
- (5) **S. Decisión sobre el curso básico de acción.**
Ahora usted está en un punto para tomar decisiones en base al análisis racional de la situación que usted ha establecido y las consecuencias positivas y negativas que ha identificado en cada alternativa.
- (6) **D. Desarrollo de estrategias (prioridades, secuencia, tiempo de las principales etapas).**
Después de que se haya tomado la decisión sobre el curso de acción, deben desarrollarse los planes estratégicos. Estos planes servirán como un esbozo para las actividades a seguir.
- (7) **T. Determinación de cuándo y cómo será medido el progreso del proyecto.**
Una contribución crítica al éxito de cualquier proyecto es la medición de cuándo y cómo chequear para ver si estamos progresando según lo planeado. Ahora es el momento para establecer ese sistema.

Organización

- (8) **C. Identificación y análisis de las tareas necesarias para implementar el proyecto.**
De acuerdo con los expertos en planificación, sólo mediante el análisis riguroso de actividades, los gerentes pueden determinar qué trabajo tiene que realizarse y cómo cada posición encaja en la estructura de la organización.

(9) R. Definición de alcance de las relaciones, responsabilidades y autoridad de nuevas posiciones.

Este paso fluye del precedente y determina qué clase de decisiones se necesitan, dónde deben tomarse en la organización y cómo cada persona debe involucrarse en ellas.

(10) K. Establecimiento de calificaciones para nuevas posiciones

Obviamente, ahora que las posiciones se han identificado y definido, deben determinarse las calificaciones necesarias para tener éxito en aquellas posiciones.

(11) N. Determinación de la localización de recursos (incluyendo el presupuesto, facilidades, etc.).

Este paso depende de los pasos previos. La información disponible en este punto hará real esta actividad. Sin ella, las localizaciones tendrán que ser ajustadas repetidamente.

Implementación

(12) A. Encontrar personal calificado para ocupar posiciones.

El primer paso en implementar el proyecto es colocar personal basado en el trabajo de los pasos 8, 9, 10 y 11. Gente calificada impactará el proyecto tanto, como el dinero, los materiales o el mercado.

(13) I. Entrenamiento y desarrollo de personal para nuevas responsabilidades/autoridad.

La eficiencia de cualquier organización depende directamente de cómo sus miembros sean bien entrenados. El personal necesita estar informado del ritmo del proyecto.

(14) Q. Desarrollo de objetivos de actitud individual que están mutuamente de acuerdo con el individuo y el gerente.

La puesta en marcha de los objetivos que reflejen los del proyecto, es esencial.

(15) G. Asignación de responsabilidad y autoridad.

Una vez que se está de acuerdo con los objetivos, es importante que la gente tenga la autoridad necesaria para llevar a cabo su parte.

(16) M. Coordinación de actividades diarias.

Ahora que todo el mundo está en su lugar y todos entienden sus papeles y responsabilidades, su trabajo es ver que el proyecto se haga. La dirección apropiada le ayudará a integrar sus esfuerzos en el interés de los objetivos del proyecto.

Control

(17) B. Medición del progreso o desviación hacia las metas del proyecto.

El control del proyecto involucra verificar si el cumplimiento de los objetivos está siendo satisfecho.

(18) O. Medición de la actividad individual en contra de los objetivos de actuación y estándares.

Esta medición, similar a la que se realiza en el paso 17, debe hacerse regularmente en intervalos predeterminados para ver que tan bien se satisfacen los objetivos del paso 14.

(19) L. Tomar acciones correctivas en el proyecto (reciclaje de planes del proyecto).

Los pasos 17 y 18 suministran mucha de la información con la cual, se modifican los planes, si es necesario.

(20) F. Distribución de consecuencias apropiadas para la actividad individual.

El reconocimiento de la buena ejecución del trabajo es muy efectivo para motivar su continuación. Si existen problemas de ejecución, las correcciones pueden hacerse a través de las destrezas adquiridas el autodesarrollo y el entrenamiento.

Como punto final, aparte de conocer el proceso de planificación, el gerente, en un momento dado, puede considerar que los proyectos y programas dentro del desarrollo regional integrado pueden evaluarse rápidamente respondiendo a preguntas como:

1. Usando un ejemplo específico, ¿cómo se identificó el programa o proyecto?
2. ¿Cuáles fueron los objetivos del programa o proyecto? ¿Fue un proyecto integrado? Si fue así, ¿qué organizaciones estaban involucradas? ¿Cómo se seleccionaron las organizaciones? Brevemente describa sus roles.
3. ¿Qué barreras se encontraron en la planificación e implementación del proyecto? ¿Cómo se dirigieron estas barreras? ¿Qué oportunidades existían? ¿Hicieron falta oportunidades?
4. ¿Se alcanzaron los objetivos originales? ¿Fue el proyecto exitoso? ¿Qué medidas se usaron para determinar el éxito?
5. ¿Qué hubiera hecho usted en forma diferente al iniciar un proyecto similar?

LA TOMA DE DECISIONES

El proceso de toma de decisiones involucra una serie de aspectos de importancia capital para la empresa. Una mala decisión puede hacer quebrar la compañía o puede llevarla a su mejor momento económico. Los gerentes deben ser especialmente cuidadosos a la hora de decidir las estrategias de la organización.

¿CÓMO SE TOMA UNA DECISIÓN?
¿CUÁNTO TIEMPO DEBE DURAR ESTE PROCESO?
¿CUÁLES SON LAS ETAPAS DE UN PROCESO DE TOMA DE DECISIONES?



El proceso ideal para la toma de decisiones puede ser desglosado en seis etapas:

a) Identificación y diagnóstico del problema

Los gerentes deben tener la capacidad analítica para descubrir la existencia de una situación que ponga en desventaja a la empresa o de algún acontecimiento interno que perjudique el desempeño de la organización, y consecuentemente establecer los correctivos necesarios mediante un adecuado proceso de toma de decisiones.

La identificación y diagnóstico del problema es la parte más crítica de todo proceso de toma de decisiones, por lo que se recomienda agotar los mejores esfuerzos y recursos de la organización en su identificación. Deben realizarse reuniones, tormentas de ideas y trabajos de grupo para la consecución de una visión clara y precisa de la situación que se deberá enfrentar.

b) Generación de alternativas

Una vez identificado y diagnosticado el problema, se debe proceder a generar posibles soluciones y/o alternativas para ser aplicadas.

c) Evaluación de alternativas

Poca importancia tendría el proceso de generación de alternativas si las mismas no son analizadas y comparadas entre sí, de forma tal que se pueda determinar cuál es la más conveniente.

Mediante la evaluación de las diferentes alternativas, el gerente y/o su equipo resolverán cuál será la respuesta más viable.

d) Tomar la decisión

Tomar la mejor decisión involucra el manejo de tres conceptos fundamentales, a saber:

- Maximización: tomar la mejor decisión posible, para ello es necesario tener la capacidad de buscar, conseguir y analizar todas y cada de las posibles alternativas que el gerente tiene, para optar por la más productiva y al menor costo.
- Satisfacción: involucra tomar la primera opción que en términos generales cumple con nuestros objetivos.
- Optimización: es un tipo de maximización en la que diferentes objetivos son logrados.

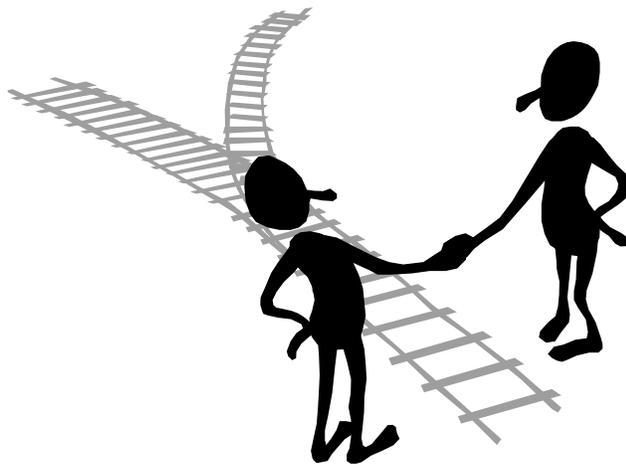
e) Implementar la decisión

La escogencia de la decisión no hace finalizar el proceso de toma de decisiones; por el contrario, una vez seleccionada la alternativa, el gerente debe contribuir directamente con la implementación de ella. Por eso es importante para quien decide el conocimiento profundo de su organización, de manera que ante un eventual proceso de delegación de decisiones para su ejecución sea posible llevar a feliz término la materialización de la decisión que ha sido tomada.

Implementar una decisión exige en muchos casos todo un proceso de planificación y de distribución de recursos que garanticen su éxito.

f) Evaluar los resultados de la decisión

Mediante un análisis de los resultados obtenidos por la puesta en práctica de una decisión tomada, el gerente y su equipo podrán tomar las medidas para asegurar la optimización de los resultados.



Ángel Infante y Gerardo Rojas (1998), plantean los siguientes **pasos para la toma de decisiones**:

1.- Exposición de los asuntos

¿Por qué?

¿Cuáles es y cuál no es el problema?

¿Qué podría estar pasando? ¿Qué debería estar pasando?

2.- Establezca su propósito

Determinación de necesidades

3.- Establezca sus criterios

¿Qué se desea alcanzar, preservar y evitar a través de la decisión que se tome?

4.- Establezca prioridades

¿Qué criterios tienen que ser satisfechos cuando se toma una decisión?

5.- Busque soluciones

¿Cómo satisfacer los criterios establecidos?

¿Cuáles son los cursos de acción?

6.- Pruebe las alternativas

Pregúntese cómo cada paso satisface los criterios

Asigne una medida de valor (numérico o letra) a cada criterio

Añada los puntajes para cada alternativa y compare los totales

7.- Establezca su decisión

ACTIVIDAD

GRUPAL

Elabore un pequeño plan de trabajo para un proyecto en el PFG Gestión Ambiental, donde identifique áreas estratégicas, metas a corto y mediano plazo, recursos necesarios, fechas, responsabilidades. Emplee las orientaciones discutidas en clase.

¿Es necesaria la participación de diferentes actores en el diseño del plan de trabajo? ¿Por qué? ¿A quienes invitaría usted? ¿Cómo los motivaría al logro del plan propuesto?

Presente los resultados a sus compañeros.

INDIVIDUAL

Realice la lectura del artículo "**Participación ciudadana en la gestión pública**" de Sanhueza, A. (2004). Disponible en la carpeta del módulo III y en la web (ver bibliografía).

Presente un resumen o esquema general de las ideas principales en el próximo encuentro.

ACTIVIDAD FINAL

INDIVIDUAL O GRUPAL

Identifica los aspectos que fueron considerados, según los pasos para la toma de decisiones establecidos por Infante y Rojas, en alguno de los siguientes documentos:

1.- Plan 2001-2007 o

2.- Estrategia para la protección de diversidad biológica.

Responda:

* ¿Es necesario que un gerente cuente con planes estratégicos? Por que?

* ¿Cree usted que el Presidente puede motivar a su equipo de trabajo y a los venezolanos a comprometerse con estos planes nacionales para lograr llevarlos a cabo? ¿Qué le recomendaría usted?

EL NUEVO MAPA ESTRATÉGICO.

En función de la lectura previa realizada. Identifica los aspectos estratégicos considerados en este nuevo plan. Justifica tu respuesta

Reflexionemos:

* En función del contenido del documento, comente: ¿Considera usted que el autor ya cumplió con todos los pasos para la solución de los problemas? Justifique.

* ¿Estos planes pueden llevarse a cabo con la actuación de un pequeño grupo de venezolanos?

* ¿Considera usted necesaria la participación de los actores involucrados directa o indirectamente para la logro de estos planes? ¿Por qué?

* ¿Que papel juega el ambiente en estos planes?

* ¿Has percibido algún cambio en tu actitud frente a la corresponsabilidad política que posees con estos planes nacionales? ¿Cuál? ¿Cómo piensas actuar en consecuencia?

Bibliografía Básica.

1. Bach, R. Juan Salvador Gaviota.
2. Betancourt, E. (2001). La Evolución del concepto de planificación estratégica y su repercusión en la empresa moderna. *Apuntes (10)*. Año 5, PDVSA –CIED
3. Castellanos, E. (2004). Planificación: Herramientas para enfrentar la complejidad, la incertidumbre y el conflicto. Caracas: CENDES – UCV
4. Covey, S. (1993). El Liderazgo centrado en principios. Barcelona: Ediciones Paidós
5. Falcón M., J. (2002). Gerencia y Toma de Decisiones. Caracas: Editorial CEC.
6. Garrido, S. (2003). Dirección Estratégica. 1ed. Madrid: Mc Graw Hill
7. Infante, A. y Gerardo Rojas. (1998). Gerencia Ambiental en Venezuela: un Análisis. Facultad de Ciencias Forestales y Ambientales, ULA. Venezuela
8. M. Harneker (2005). Taller de alto nivel: El Nuevo mapa estratégico. Caracas: Ministerio de Comunicación e Información.
9. Martínez, P., (2003). Los desafíos de la ética Ambiental. Recuperado en agosto 2005 en: <http://193.146.228.30/congresoV/ponenciasV/pablo%20mtez.pdf>

Bibliografía Complementaria.

1. López Q., A. (s/a) "El líder verdadero es un portavoz de los valores". Recuperado de la web en agosto 2005 en www.es.catholic.net
2. Beauport, E. (1999). Las tres caras de la mente. Editorial Galac. Capítulo 10 y 11.
3. Caja Costrarricense del Seguro Social. Rol e Importancia del facilitador Moderno. Recuperada de la web en agosto 2005 en <http://www.info.ccss.sa.cr/rescval/rv0014.htm>
4. Flores, C. (1996). Motivar a otros. Una experiencia fascinante. Caracas: Coedición con la unidad de publicaciones del IPC
5. Participación ciudadana en la gestión pública. Recuperado de la web en agosto 2005 en <http://www.participa.cl/archivos/blica.pdf>
6. Prieto Figueroa, L. (1989) El Concepto del Líder. El Maestro como Líder. Caracas: Fondo Editorial Ipasme.
7. Revista Inter- Forum. Recuperada de la web en agosto 2005 en: <http://www.revistainterforum.com/espanol/articulos/070901mujer.html>
8. Sallenave, J. P. (2002) Gerencia y Planeación Estratégica. Grupo editorial Norma.
9. Sanhueza, A. (2004). Participación ciudadana en la gestión pública. Santiago: Corporación PARTICIPA. Recuperada de la web en agosto 2005 en: <http://www.participa.cl/newsmaquetajulio/Seminario%20A.Sanhueza.pdf>
10. Siliceo, A. (1999). Liderazgo, Valores y Cultura organizacional: hacia una organización competitiva. México: Mc Graw Hill.



MÓDULO IV HERRAMIENTAS GERENCIALES

P.F.G:	Gestión Ambiental
UNIDAD CURRICULAR:	Gerencia Ambiental
TIEMPO ESTIMADO DE TRABAJO:	30 hr

Presentación:

A fin de contribuir a la formación crítica y reflexiva de los estudiantes, se plantea la necesidad de ofrecer diferentes herramientas técnicas y teóricas acerca de la gestión ambiental y de la gestión comunitaria, con el propósito de articular esfuerzos con los proyectos y proporcionar una formación integral en el marco de la dinámica actual de Venezuela.

Para llevar a cabo la discusión del siguiente módulo se ha establecido el ciclo de seminarios a cargo de especialistas en cada uno de los tópicos a presentar. Estos invitados prestan su servicio de forma voluntaria para apoyar el proceso de enseñanza-aprendizaje de nuestros estudiantes, dedicando parte de su tiempo laboral en esta actividad.

Motivo por el cual, se requiere que el estudiante realice lecturas previas a fin de aclarar todas las dudas que pudiesen presentarse y enriquecer significativamente las discusiones que se lleven a cabo al finalizar estos seminarios.

Este módulo presenta algunos fragmentos de textos seleccionados. No se presentan textos para todos los temas señalados en el contenido. Es necesario realizar la investigación de cada seminario con anticipación. Se recomienda establecer un cronograma detallado y revisar la bibliografía recomendada al final del módulo.

Orientaciones Generales:

Este módulo se impartirá mediante la realización de seminarios dictados por especialistas en el área de la gerencia ambiental, herramientas gerenciales y tópicos especiales sobre el rol del gerente ambiental en la sociedad venezolana.

Competencia:

Conoce y aplica herramientas gerenciales en la planificación y gestión de la calidad ambiental, en el marco proyectos ambientales tanto desde la óptica comunitaria como privada de manera participativa y cooperativa

Contenido:

GESTION DE CALIDAD Y GESTION AMBIENTAL

- Gestión de Calidad (ISO 9000:2000)
- Gestión Ambiental (ISO 14000)
- Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)
- Participación ciudadana en la EIA
- Seguridad y Salud Ocupacional (ISO 18000)

EL PAPEL DEL GERENTE AMBIENTAL EN LA SOCIEDAD

- Participación Ciudadana
- Desarrollo sustentable-endógeno
- Gerencia, Investigación y proyectos sociocomunitarios
- Cooperativas,
- Microplanificación
- Formulación de proyectos
- Formación de redes comunitarias

**PLANIFICACIÓN
MÓDULO IV**

SEMANA	Fecha	Seminario	Ponente
8	07/11	Gestión de Calidad (ISO 9000:2000)	
9	14/11	Gestión Ambiental (ISO 14000)	
10	21/11	Evaluación de Impacto Ambiental (EIA)	
11	28/11	Participación ciudadana en la EIA	
12	05/12	Seguridad y Salud Ocupacional (ISO 18000)	
13	12/12	Participación Ciudadana	
14	09/01	Desarrollo sustentable-endógeno	
15	16/01	Gerencia, Investigación y proyectos sociocomunitarios	
16	23/01	Cooperativismo	
17	30/01	Formulación de proyectos	
18	06/02	Formación de redes comunitarias	
19	13/02	Cierre de la unidad curricular	

EL PAPEL DEL GERENTE AMBIENTAL EN LA SOCIEDAD

LA PARTICIPACION CIUDADANA

ACTIVIDAD PREVIA

Realice la lectura de los siguientes módulos

1. Participación Ciudadana en el marco de la normativa jurídica vigente. David Monroy
2. Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social. Julio Fermin

INTRODUCCIÓN

La participación social y ciudadana es necesaria porque representa un aporte colectivo o individual, para exigir acciones de los entes públicos, desde una perspectiva de proceso social o derecho humano fundamental.

Por eso expresa elementos de responsabilidad individual y colectiva de la ciudadanía, y puede tomar la forma de convenios de gestión participativa, evaluación de resultados, planificación participativa, mecanismos de rendición de cuentas e informes a las comunidades, o bien incidencia comunitaria en la elaboración y ejecución del presupuesto, entre otras posibilidades.

La participación como derecho



La Constitución de la República está impregnada del elemento participativo: tanto en el Preámbulo, cuando se enuncia una sociedad democrática, participativa y protagónica, como en el Artículo 62, donde mejor se destaca el derecho de los ciudadanos a participar libremente en los asuntos públicos.

Más allá de los mecanismos formales del sufragio, también se incluye el derecho a la asociación con fines políticos y el derecho de los ciudadanos a la rendición de cuentas públicas por parte de la Administración Pública.

La participación como forma de gobierno

En este ámbito es muy claro el texto constitucional cuando en el Artículo 141 establece que la Administración Pública está al servicio de los ciudadanos y se fundamenta en los principios de participación. Pero también se consolida el carácter participativo de los gobiernos nacional, estatal y municipal, así como las nuevas figuras de los gobiernos metropolitanos.

Soberanía popular y participación ciudadana

De conformidad con lo establecido al inicio del artículo 5 de la Constitución, la soberanía reside intransferiblemente en el pueblo. Este principio constitucional da lugar a lo que se conoce como soberanía popular, que no es otra cosa que la soberanía del pueblo o poder del pueblo.

El mismo artículo 5 dice, a continuación, que el pueblo ejerce dicha soberanía de dos maneras:

- i) directamente, en la forma prevista en la Constitución y en la ley
- ii) indirectamente, mediante el sufragio, por los órganos que ejercen el Poder Público.

El único aparte de este artículo 5 de la Constitución dice: «Los órganos del Estado emanan de la soberanía popular y a ella están sometidos». En consecuencia, la participación ciudadana es una expresión genérica utilizada para resumir o abarcar las dos maneras de ejercer la soberanía popular, tanto directa como indirectamente, según lo establecido en el artículo 5 de la Constitución.

Valores y principios que rigen la participación ciudadana

La participación ciudadana se debe regir por los siguientes valores y principios, según lo indicado en la primera parte del Preámbulo de la misma Constitución, así:

«...con el fin supremo de refundar la República para establecer una sociedad democrática, participativa y protagónica, multiétnica y pluricultural en un Estado de Justicia, Federal y Descentralizado,..»

«... que consolide los valores de la libertad, la independencia, la paz, la solidaridad, el bien común, la integridad territorial, la convivencia y el imperio de la ley para esta y las futuras generaciones;..»

«... (que) asegure el derecho a la vida, al trabajo, a la cultura, a la educación, a la justicia social y a la igualdad sin discriminación ni subordinación alguna;...»

Además, tomando como referencia los «deberes» consagrados en los artículos 130 a 135 de la Constitución, el ejercicio de la participación ciudadana sólo es posible en el marco de los siguientes principios fundamentales:

1. **Solidaridad:** entendida como el conjunto de acciones permanentes y sostenidas de cualquier naturaleza, de una persona o grupos de personas entre sí, las cuales se hacen

obligatorias por razones éticas y morales inherentes a los seres humanos, y, en consecuencia, no limitada a acciones voluntarias y coyunturales de caridad.

2. **Responsabilidad social:** entendida como el conjunto de acciones colectivas complementarias a las antes identificadas como parte del principio de solidaridad, las cuales hacen posible la vida política, civil y comunitaria del país, promoviendo y defendiendo los derechos humanos como fundamento de la convivencia democrática y de la paz social (artículo 132 de la CRBV). Aquí caben los servicios civiles o militares, los servicios en las funciones electorales y los servicios para el ejercicio de cualquier profesión, en los términos establecidos en los artículos 134 y 135 de la CRBV.

3. **Asistencia humanitaria:** entendida como el conjunto de obligaciones que se derivan de situaciones en las cuales privan razones de naturaleza estrictamente humanitarias vinculadas a la sobrevivencia.

Otro principio imposible de obviar es el denominado «pluralismo político», el cual se explica en razón de que, por una parte, el mismo hace a la esencia del Estado democrático y social de Derecho y de Justicia, según el artículo 2 y, además, constituye uno de los principios del gobierno de la República y de las entidades políticas que la componen, conforme a lo establecido en el artículo 6, ambos de la CRBV y, por otra parte, por cuanto la participación ciudadana se justifica en la medida que el ejercicio de la soberanía popular permita gobernar tanto directa como indirectamente, tal como se explicó en el tema 1 de este módulo¹⁵. La práctica de este principio constituye una garantía de convivencia bajo normas de la mayor tolerancia posible a todas las ideas y consignas que se puedan propugnar desde los partidos y demás movimientos o grupos de opinión, que hagan vida política en el país.

Las normas y leyes que regulan la participación

No obstante, existen normas sobre la materia en diferentes instrumentos jurídicos sancionados con posterioridad a la CRBV, entre los cuales cabe citar, la Ley Orgánica de la Administración Pública (LOAP), el Decreto con Fuerza de Ley Orgánica de Planificación (D-LOP), la Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (LCEPCPP), la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (LCLPP), la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación (LOSÑ), la Ley Orgánica de la Contraloría General de la República y del Sistema Nacional de Control Fiscal (LOCGR y SNCF) y la Ley Contra la Corrupción (LCC).

Alcance de la participación ciudadana en términos de la coordinación y cooperación entre Consejo Federal de Gobierno (CFG), Consejo Estatal de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (CEPCPP) y Consejo Local de Políticas Públicas (CLPP)

La Constitución consagra cinco órganos de carácter consultivo vinculados a la planificación y formulación de políticas públicas nacionales, estadales y municipales, los cuales son:

1. Consejo de Defensa de la Nación (art. 323)

Es el máximo órgano de consulta para la planificación y asesoramiento del Poder Público en los asuntos relacionados con la defensa integral de la Nación, su soberanía y la integridad de su espacio geográfico, correspondiéndole establecer el concepto estratégico de la Nación (ver

conceptos de «desarrollo integral», «pluralidad política y participación ciudadana» y «familia», en artículos 1 a 9 de la Ley Orgánica de Seguridad de la Nación, G.O. No. 37.594 del 18-12-2002).

2. Consejo Federal de Gobierno (art. 185)

Es el órgano encargado de la planificación y coordinación de políticas y acciones para el desarrollo del proceso de descentralización y transferencia de competencias del Poder Público Nacional a los Poderes Públicos de los estados y municipios, del cual depende el Fondo de Compensación Interterritorial, cuya ley todavía no ha sido aprobada por la Asamblea Nacional.

3. Consejo de Estado (arts. 251 y 252)

Es el órgano superior de consulta del Gobierno y la Administración Pública Nacional; debiendo recomendar políticas de interés nacional en aquellos asuntos que requiera el Presidente de la República (pendiente por aprobar ley que determine sus funciones y atribuciones. Véase igualmente el artículo 84 de la LOAP).

4. Consejo de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas de cada estado (art. 166)

Se trata de los órganos rectores de la planificación de las políticas públicas en cada estado, a los fines de promover el desarrollo armónico, equilibrado y sustentable, los cuales deben actuar de acuerdo con los principios de justicia social, democracia, eficiencia, protección del ambiente, corresponsabilidad, integridad territorial, productividad, solidaridad, cooperación y desarrollo sustentable, teniendo entre sus lineamientos la obligación de adecuar y vincular los Planes Municipales de Desarrollo al contenido del Plan de Desarrollo Estatal, tal como lo establecen los artículos 1, 2 y 3 de la Ley de los Consejos Estadales de Planificación y Coordinación de Políticas Públicas (G.O. No. 37.509 del 20-08-2002).

5. Consejo Local de Planificación Pública (art. 182)

Por ser el CLPP el objeto de estudio fundamental de este conjunto de módulos, en la página siguiente se incluye un diagrama para ilustrar su integración. Son los órganos encargados de la planificación integral del gobierno local, con el propósito de lograr la integración de las comunidades organizadas y grupos vecinales, dentro de una política general de Estado, descentralización y desconcentración de competencias y recursos, tal como lo establecen los artículos 1 y 2 de la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública (G.O. No. 37.463 del 12-06-2002).

LECTURAS PREVIAS

Vila, Enrique (2002). Desarrollo Endógeno y Vivienda. Estudio de caso: El Plan SARAQ.

Primera Parte

Introducción sustantiva al *desarrollo endógeno*

El enfoque de sistemas aplicado al *desarrollo endógeno*

(Fragmento de Vila, Enrique (2002). Desarrollo Endógeno)



Para captar lo que más adelante se definirá —para Venezuela— como “desarrollo endógeno” es conveniente en este momento incorporar como concepto instrumental al *enfoque de sistema*. Este enfoque consiste en estudiar tanto a objetos como a sujetos como entes con un alto grado de identidad y autonomía: como *sistema*. Esto implica, obviamente, que si un ser humano es concebido y estudiado como un sistema, él a su vez pertenece a una familia o grupo social, por lo que puede también verse como parte de un sistema de mayor jerarquía; y así sucesivamente yendo cada vez más a niveles superiores, como comunidades, parroquias, municipios, estados-regiones, país, región continental ... Entonces, a partir de estas primeras consideraciones, ¿qué se entenderá aquí por *sistema*? Partamos de la descripción que nos hace Carlos DOMINGO:

Llamamos **sistema** a una parte del universo. Está compuesto de **elementos** que tienen relaciones entre ellos. Cuando aislamos una parte del mundo real y decimos que esa parte constituye un sistema, queremos significar que exhibe una **cierta autonomía** y su comportamiento puede ser comprendido por la interacción mutua de sus elementos y unas pocas (aunque esenciales) relaciones con el resto del universo fuera del sistema. [...]

Una objeción a nuestra definición es la imprecisión de los términos “cierta autonomía” o “pocas aunque esenciales”, etc. Como en tantos casos, si hiciéramos desaparecer la ambigüedad o imprecisión, sería a costa de hacer nuestra definición desprovista de contenido. Es decir, haría que no pudiéramos encontrar ejemplos concretos de ella y al tratar de aplicar la teoría correspondiente a dicha definición deberíamos hacerlo a entes que sólo aproximadamente son sistemas. Reaparecería así la ambigüedad. [...]

El sistema puede describirse, en su nivel más general (sin entrar en detalle de sus elementos y relaciones) mediante sus relaciones con el mundo externo, en particular la relación entre las acciones que se ejercen sobre él (procesos originados en el mundo externo y que se propagan al sistema) y las reacciones del sistema (procesos que se originan en el sistema y se propagan al exterior). En la terminología de la teoría de sistemas se llama “entrada” a las acciones del mundo exterior sobre el sistema, y “salida” a las acciones del sistema sobre el mundo exterior. Una descripción más profunda entra en la enumeración de los *elementos* y sus *relaciones*.

Los elementos son a su vez sistemas. Pero cuando estamos describiendo el sistema, los elementos sólo se describen en su nivel más general (entradas y salidas), sin que se entre en su estructura interna. Podemos entrar en la descripción interna de los elementos, obteniendo así una descripción más detallada del sistema. Decimos que esta descripción es de un nivel más profundo. Las relaciones son las acciones de unos elementos sobre otros. Esta acción es transferencia de materia, energía, o como se suele decir, información. Esta acción recíproca hace relativa dentro del sistema la noción de causa y efecto, pues el cambio en una relación puede ocasionar el cambio en otra, y el de ésta volver a cambiar la primera. En estos casos, no es posible decir cuál es causa y cuál es efecto.

Este punto es sumamente importante pese a su aparente trivialidad. No se insistió nunca suficientemente sobre la idea de la causalidad circular. Gran parte de las discusiones sobre "qué es lo determinante" en un proceso, se apoya en poner énfasis diferentes en diversos eslabones de la cadena causal circular. La idea de relación lineal causa-efecto está arraigada antropomórficamente, y es la que surge primero en cualquier análisis... Un punto importante es la relación del elemento con el sistema. Es un tema repetido por las diversas corrientes organicistas que el sistema tiene propiedades que no pueden deducirse analizando las propiedades de los elementos, a sea que se interprete esta imposibilidad como absoluta o como imposibilidad práctica debido al número astronómico de combinaciones posibles entre elementos con muchas posibilidades de relación... Otro punto de la relación sistema-elemento que nos interesa es la observación de que un elemento en un sistema revela sólo algunas de sus posibilidades de conexión. Un ladrillo en una pared no revela su inercia que sólo aparece en su relación con fuerzas cuando no está inmovilizado por los otros ladrillos. Si quitamos el elemento del sistema se revelarán nuevas propiedades o capacidades de relación con otros elementos. Esta observación es importante al referirnos al cambio de estructuras...¹

De todo lo anterior podemos sintetizar la **definición de *sistema*** de la siguiente manera:

Un **sistema** es un **conjunto** de **elementos** o **componentes** con **relaciones** entre sí (**internas**) y con pocas pero vitales o esenciales **relaciones externas** con su *entorno*, también llamado **universo** o **contexto**; por lo que se considera que dicho conjunto tiene **autonomía** e **identidad** en el ejercicio de su **función** o **comportamiento**. Los elementos-componentes y las *relaciones* tienen diversos tipos y magnitudes de **propiedades**.

¹ DOMINGO, Carlos (1998) *El cambio estructural*, en **Revista BCV**/Vol. XII, N° 2, pp. 51-82 y las páginas citadas fueron de la 52 a la 54. Este artículo fue escrito en 1975 y reimpresso formalmente con fines de divulgación 23 años después de su difusión cuasi-privada.

De este enunciado se extraen los siguientes conceptos básicos:

Conjunto:	Totalidad de una cosa, considerada sin atender a sus partes o detalles, o agrupación de piezas o partes en un todo, o colección de elementos que tienen en común una o varias propiedades que los caracterizan
Elementos o Componentes	Fundamentos, partes integrantes de una cosa. Cada objeto que constituye o forma un conjunto. Las piezas que entran en la composición de un todo. Constituyente elemental de un artefacto.
Relaciones:	Situación que se da entre dos elementos cuando por alguna circunstancia o razón están unidos. Hay distintos tipos de unión. Dependen de la correspondencia (existente o deseada, positiva o negativa, cooperación, complementación y asociación, o conflicto, contradicción y antagonismo) entre determinados pares de elementos. Hay <i>internas</i> del sistema y <i>externas</i> entre el sistema y su entorno.
Propiedades :	Cosa poseída. Atributo o cualidad característica o esencial de una persona o cosa, sea ésta un elemento-componente o una relación.
Autonomía:	Libertad para que el objeto-sistema se rija por sus propias leyes o disponga de sí mismo, o para regir sus propios intereses mediante normas y poderes propios. De una entidad que muestra peculiaridades respecto a otras, y que incluso "trabaja por cuenta propia".
Función(es):	Actividad(es) particular(es) de cada órgano u organismo de los seres vivos, máquinas o instrumentos. Acciones y procesos propios o característicos de algo o alguien.
Identidad:	Calidad de idéntico. Circunstancia de ser efectivamente lo que se dice que es. Conjunto de caracteres o circunstancias que hacen que alguien o algo sea reconocido sin posibilidad de confusión con otro. I. social: conciencia que tiene un individuo de su pertenencia a uno o varios grupos sociales o a un territorio, y significación emocional y valorativa que resulta de ello.
Comportamiento:	Conjunto de reacciones, o conducta, de un individuo (= de un indiviso) sea objeto o sujeto, que actúa en respuesta a unos estímulos (internos y/o externos). Implicación.
Universo o Contexto:	U = conjunto de todo lo que existe. (Macro) <i>Sistema</i> de elementos que se someten a estudios (estadísticos o de otro tipo), incluso a estudios sobre cómo afectan, delimitan y/o condicionan a un (sub) <i>sistema</i> de menor jerarquía. C = conjunto de circunstancias en que se sitúa un hecho o sistema. ²

² Muchas de estas definiciones han sido desarrollados a partir de diversos diccionarios, especialmente de "El Pequeño Larousse Ilustrado".

Primera aproximación a la definición de *desarrollo endógeno*

Para entender el concepto de desarrollo endógeno debe primero entenderse el concepto de "*desarrollo*" y así evitar caer en confusiones. Pero, resulta que hoy día este término está tan cuestionado y polemizado que es preferible remitir al lector, si es que quiere dilucidar para sí la cuestión, a la extensa bibliografía, y circunscribirnos aquí —como punto de partida— a las diferencias que establece SUNKEL sobre varios enfoques de *desarrollo endógeno* y sus diferencias. Así, contrastando para nuestro objetivo los dos que más pueden enredarse: el "*desarrollo hacia adentro*" y el "*desarrollo desde dentro*", porque es este segundo concepto el que, según SUNKEL, corresponde verdaderamente al *desarrollo endógeno*. Veamos:

El *desarrollo hacia adentro* hace "*hincapié en la demanda, en la expansión del mercado interno y en el reemplazo por producción local de los bienes previamente importados. Esta última formulación conduce a una estrategia que descansa en la ampliación del consumo interno y en la reproducción local de los patrones de consumo, producción industrial y tecnología de los centros, mediante el proceso de sustitución de importaciones, orientado fundamentalmente por una demanda interna estrecha y sesgada, configurada por una distribución del ingreso interno muy desigual*".

El *desarrollo desde dentro* "*pone el acento en la acumulación, el progreso técnico y la productividad... [por lo que] tiene implicaciones muy diferentes. En síntesis se trata, en palabras de FAJNZYLBERG (1983), de 'un esfuerzo creativo interno por configurar una estructura productiva que sea funcional a las carencias y potencialidades específicas nacionales'. Respondiendo a esta lógica se comienza por establecer las industrias consideradas pilares fundamentales para crear lo que hoy llamaríamos un núcleo endógeno básico para el proceso de industrialización, acumulación, generación y difusión del progreso técnico e incremento de la productividad*"³.

Aquí vemos con claridad el sesgo económico-tecno-productivo de ambas definiciones. Es por esto que tenemos que dar un paso atrás para retomar el buen camino. Antes de entrar en nuestra definición, comencemos por establecer lo que podría ser la "definición por etimología y diccionarios" de estas dos palabras claves. Veamos

Sobre *desarrollar* tenemos que:

- a) Proviene de "*rollo*" y de éste "arrollar" y "enrollar" que inicialmente significaban más o menos igual.
- b) El "*des*" implica negación, por lo tanto negación de "arrollar", es decir, des-arrollar (y des-enrollar) es la acción inversa a arrollar (y enrollar). Por tanto, desarrollar implica simultáneamente el propósito y el acto de "abrir" o deshacer un rollo.

³ SUNKEL, Oswaldo (1991/1995) "*Del desarrollo hacia adentro al desarrollo desde dentro*", en SUNKEL, O. (comp.) *El desarrollo desde dentro. Un enfoque neoestructuralista para América Latina*. México-Chile: FCE-CEPAL, pp. 63-64.

c) Otra derivación de la palabra "rollo" es "rótulo" que es la manera de identificar un documento-rollo. Rotular, así, tiene la significación de registrar un expediente o protocolo enrollado o arrollado. En tal sentido podríamos imaginar que desarrollar es abrir o llevar a la práctica o hacer del conocimiento un expediente (¿una idea, un proyecto?) que estaba elaborado (rollo) e identificado (rotulado).

d) Específica y actualmente se los define como "extensión" y por tal existe un gran número de sinónimos

e) Así, si se extiende (se desarrolla) un rollo-documento que tiene una información valiosa, podemos interpretar que inclusive se puede indagar las causas de tenerlo meramente arrollado o enrollado.

f) Dado todo lo anterior, y teniendo como adjetivos los sinónimos de extender, desarrollar es el acto y el producto del desperezo, desenvolvimiento, amplificación, prolijidad, expansión, difusión y propagación de un documento, proyecto o protocolo dada su potencia. Es decir, un objeto y/o sujeto se desarrolla cuando se logra extenderlo hasta su máxima desenvoltura o desplegada.

Sobre *endógeno* tenemos que:

a) 'Endo-' proviene del griego, significa "dentro", "en el interior".

b) "Geno", que también proviene del griego, significa "que genera, produce o es producido".

c) Endógeno es un adjetivo que significa "que se origina o nace en el interior, como la célula que se forma dentro de otra". También, "que se origina en virtud de causas internas".

En una primera instancia etimológico-definitoria, **desarrollo endógeno** es: tanto el proceso (teórico-práctico) como su resultado, originado en virtud de **causas internas** a través de las acciones del desperezo, desenvolvimiento, amplificación, prolijidad, expansión, difusión y propagación, de **un proyecto concebido y nacido en un país, región o localidad para llevar su potencia hasta su máxima desplegada posible.**

LECTURAS PREVIAS

Realice la lectura de los siguientes módulos

1. Torres, K. (2004) Desarrollo Municipal. Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
2. Carucci, F. (2004) Planificación municipal del desarrollo. Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
3. Fernández, F. (1996). La Microplanificación: Participación ciudadanía en acción.

DESARROLLO MUNICIPAL.

(Fragmento de Torres, K. (2004) Desarrollo Municipal.)

El municipio: definición

La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (1999), en su artículo 168, define el municipio como la unidad política primaria de la organización nacional. Los municipios gozan de personalidad jurídica y autonomía dentro de los límites de esta Constitución y de la ley.

La autonomía del municipio comprende:

- la elección de sus autoridades;
- la gestión de las materias de su competencia;
- la creación, recaudación e inversión de sus ingresos.

Las actuaciones del municipio en el ámbito de sus competencias se cumplirán incorporando la participación ciudadana al proceso de definición y ejecución de la gestión pública, así como al control y evaluación de sus resultados, en forma efectiva, suficiente y oportuna, conforme a la ley. Igualmente, en los artículos 169 a 184 se prevén la organización municipal, el gobierno y las funciones municipales.

Por otra parte, la Ley Orgánica de Régimen Municipal (LORM) vigente define al municipio como:

“...La unidad política primaria y autónoma dentro de la organización nacional establecida en una extensión determinada del territorio. Tiene personalidad jurídica y su representación la ejercerán los órganos determinados en esta ley. Su organización será de carácter democrático y tendrá por finalidad el eficaz gobierno y administración de los intereses peculiares de la entidad” (art. 3).

La autonomía municipal

Una de las características más importantes del municipio es su autonomía, la cual, desde el punto de vista jurídico, es la facultad y aptitud que tiene toda persona jurídica pública o ente público territorial para administrarse a sí misma dentro de su competencia y cumpliendo fines públicos específicos. La Constitución de la República Bolivariana de Venezuela se orienta en ese mismo sentido, al establecer en su artículo 168 que:

La autonomía municipal comprende:

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

Los actos de los Municipios no podrán ser impugnados sino ante los tribunales competentes, de conformidad con las Constitución y la ley»(p. 69).

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

1. Ordenación territorial y urbanística; patrimonio histórico; vivienda de interés social, turismo local, parques y jardines, plazas, balnearios y otros sitios de recreación, arquitectura civil, nomenclatura y ornato público.
2. Vialidad urbana, circulación y ordenación del tránsito de vehículos y personas en las vías municipales, servicios de transporte público urbano de pasajeros y pasajeras.
3. Espectáculos públicos y publicidad comercial, en cuanto concierne a los intereses y fines específicos municipales.
4. Protección del ambiente y cooperación con el saneamiento ambiental; aseo urbano y domiciliario, comprendidos los servicios de limpieza, de recolección y tratamiento de residuos y protección civil.
5. Salubridad y atención primaria en salud, servicios de protección a la primera y segunda infancia, a la adolescencia y a la tercera edad; educación preescolar, servicios de integración familiar del discapacitado al desarrollo comunitario, actividades e instalaciones culturales y deportivas. Servicios de prevención y protección, vigilancia y control de los bienes y las actividades relativas a las materias de la competencia municipal.
6. Servicio de agua potable, electricidad y gas doméstico, alcantarillado, canalización y disposición de aguas servidas, cementerios y servicios funerarios.
7. Justicia de paz, prevención y protección vecinal y servicios de policía municipal, conforme a la legislación nacional aplicable.
8. Las demás que le atribuyan la Constitución y la ley (art. 178).

El concepto de desarrollo municipal

El desarrollo es un proceso de crecimiento económico y de cambio estructural sustentable y sostenible a largo plazo, donde intervienen diversos factores de tipo ambiental, social, cultural, económico y político.

Este proceso está enmarcado en una realidad territorial, bien sea ésta urbana o rural, y dirigido a mejorar la calidad de vida de la población en el corto, mediano y largo plazos.

Premisas

Para alcanzar el desarrollo municipal es necesario considerar algunas premisas que constituyen la base fundamental para el inicio de este proceso, entre ellas cabe destacar:

1. La visión de largo plazo.
2. La constitución de redes de actores (empresariales, sociales, políticas).
3. La identificación de las potencialidades locales (recursos humanos, económicos, sociales, medioambientales, y de investigación y desarrollo), así como también de la calidad de las infraestructuras básicas.
4. El compromiso establecido de todos los actores de alcanzar el desarrollo desde las distintas ópticas (social, cultural, empresarial, económica y política).
5. La creación de una «cultura del desarrollo» o forma de actuar y de pensar en función del desarrollo local.
6. La identificación de las capacidades locales de liderazgo del desarrollo desde las organizaciones de base.
7. La identificación de fuentes de financiamiento independientes del nivel nacional y/o estatal.
8. Las líneas estratégicas del desarrollo articuladas con los niveles estatal y nacional respectivamente.
9. La identificación de la industrialización de la economía rural y urbana en el marco del desarrollo endógeno y de una visión más amplia del desarrollo.

Desde el punto de vista del desarrollo sustentable y su endogeneidad, el cumplimiento de estas premisas debería articularse con la identificación de las potencialidades del municipio y sus infraestructuras básicas. Para ello el municipio deberá contar con mecanismos que permitan cuantificar y cualificar esas potencialidades, empleando técnicas y herramientas de planificación y gestión.

Potencialidades requeridas

Entre las potencialidades que es necesario identificar para iniciar procesos de desarrollo sustentable a escala municipal pueden mencionarse:

1. Recursos económico-financieros y capacidades institucionales:
 - Empresas (pequeñas y medianas, públicas, privadas, mixtas, cooperativas)
 - Capacidad empresarial para el desarrollo industrial local
 - Capacidades institucionales locales.
2. Recursos humanos:
 - Edad, género y pirámide de la población local
 - Niveles de actividad, composición de la fuerza de trabajo
 - Disponibilidad de técnicos, profesionales y mano de obra calificada y su experiencia laboral
 - Empleo y desempleo por actividades productivas
 - Tipo y calidad de las relaciones laborales (sindicatos y niveles de negociación colectivas).
3. Fuentes de financiamiento:
 - Banca nacional, privada y multilateral.
4. Recursos tecnológicos:

- Uso de nuevas tecnologías
- Acceso a la información y al conocimiento
- Investigación y desarrollo
- Difusión de innovación y nuevas tecnologías
- Redes de actores en ciencia y tecnología
- Parques tecnológicos.

5. Recursos socio-culturales:

- Niveles de articulación y organización social local
- Hábitos y costumbres para la convivencia social
- Uso y aprendizaje colectivo de la lengua propia
- Estilos de liderazgo (político, social, cultural)
- Niveles de participación de los actores locales
- Actitud ante la tecnología y las innovaciones
- Tradiciones y valores culturales y morales
- Valoración y ética del trabajo
- Cultura tributaria
- Solidaridad
- Actitud ante el riesgo empresarial.

6. Recursos medioambientales:

- Tipos de recursos naturales
- Clima
- Hidrografía
- Orografía
- Suelos
- Parques naturales
- Valoración del entorno ambiental natural
- Cultura de conservación de los recursos naturales.

INFRAESTRUCTURA BÁSICA

Otros de los elementos a considerar en un proceso de desarrollo municipal lo constituye la tipología de infraestructuras básicas:

Económicas y técnicas:

- Transporte local y comunicaciones
- Vías de comunicación urbana y rural y sus condiciones
- Telecomunicaciones y/o telefonías fija y móvil
- Abastecimiento de energía
- Abastecimiento de agua
- Alcantarillado
- Edificaciones industriales activas.

Sociales:

- Instituciones educativas en funcionamiento
- Tipos de instituciones educativas públicas y privadas según niveles (preescolar, básica, media diversificada y profesional, universitaria de pre y postgrado)
- Apoyo a la investigación básica y aplicada
- Centros de investigación y desarrollo (públicos y privados)

Servicios colectivos de salud públicos y privados (clínicas y hospitales nacionales, estatales y locales)

- Servicios de atención primaria (ambulatorios)
- Centros culturales y deportivos
- Centros turísticos
- Centros de recreación y esparcimiento municipales
- Servicios sociales de atención a la madre, el niño, la familia y el anciano.

Medioambientales

- Depuradoras y tratamiento de aguas residuales.
- Cloacas y drenajes
- Servicios de recogida y tratamiento de desechos sólidos
- Bosques y reforestación
- Parques naturales
- Áreas bajo régimen ambiental especial
- Protección del suelo, aire y agua
- Protección de playas, ríos y lagos.

¿QUÉ ES GOBERNAR? YO GOBIERNO, TÚ GOBIERNAS... TODOS GOBERNAMOS

(Fragmento de Carucci, F. (2004) Planificación municipal del desarrollo.)

El término gobernar se utiliza comúnmente como sinónimo de dirigir, de gestionar. Hace referencia al proceso mediante el cual una persona o un grupo de personas conduce una realidad, una situación, un país, un municipio, una comunidad, o simplemente una organización hacia el logro de determinados propósitos. Se gobierna desde distintos ámbitos y planos de la realidad; desde una organización pública y desde una empresa; desde la Presidencia de la República y desde la dirección de una escuela; desde un gobierno municipal y desde una asociación de vecinos; desde una comunidad y desde una familia.

Partiendo de este concepto, gobernar es una capacidad potencial, individual o colectiva, de todos los hombres y mujeres. A menudo el término gobernar se asocia exclusivamente con el Gobierno o con los Poderes Públicos en general; esto es incorrecto: ciertamente el gobierno del Estado y sus distintas instancias también gobiernan, pero no son los únicos que lo hacen.

Ahora bien, gobernar supone realizar diversas tareas; todo aquel que gobierna o dirige está obligado a seleccionar propósitos, es decir, a definir cual será el rumbo que le imprimirá a su gestión; también está obligado a identificar las acciones que deberá emprender para alcanzarlos. Y no sólo esto, sino que muy a menudo deberá buscar la forma de superar los obstáculos que aparecerán en su camino y administrar adecuadamente sus recursos (materiales, morales, etc.) para lograr tales propósitos. En todo caso, el acto de gobierno implica tomar decisiones permanentemente.

¿Qué es planificar?

Definición de objetivos

Ciertamente se puede gobernar bien o mal. Esta afirmación es válida para quien gobierna un país, un municipio, una gran empresa, una organización caritativa o su propia vida. A veces no definimos con suficiente claridad nuestros propósitos, o éstos simplemente se sustentan en una interpretación inadecuada de la realidad que pretendemos cambiar.

Definición de acciones

En otros casos, tomamos decisiones equivocadas que lejos de acercarnos nos alejan de nuestros propósitos; también puede suceder que habiendo definido las orientaciones con claridad y habiendo seleccionado adecuadamente nuestras acciones, subestimamos los recursos requeridos para su realización, o no somos capaces de imaginar con suficiente anticipación ciertos obstáculos en el camino, que a la postre terminan por frustrar nuestras aspiraciones. Y cuando nuestros actos de gobierno no nos conducen al logro de las metas que nos habíamos fijado, debemos necesariamente admitir que en algo nos equivocamos: no hemos gobernado bien.

Pero, ¿qué distingue un buen gobernante de otro que no lo es, o que no es tan bueno? ¿Por qué algunos son capaces de precisar tan bien sus fines y de alcanzarlos, mientras que otros naufragan en el trayecto sin siquiera comprender las razones? La respuesta a estas interrogantes puede ser relativamente simple: algunas personas, así como algunas organizaciones, dedican más tiempo a reflexionar durante sus actos de gobierno o procuran disponer de más y mejor información para que esa reflexión sea más productiva y les evite, en la medida de lo posible, tomar decisiones equivocadas, es decir, decisiones que les lleven a

resultados indeseados, divorciados de los propósitos que inicialmente se habían propuesto alcanzar.

Estas reflexiones, basadas en información, que deben acompañar todo acto de gobierno, forman parte de lo que entenderemos por planificación. Visto así, planificar no es otra cosa que reflexionar antes de actuar. **Lo contrario de planificar es improvisar**, vale decir, tomar decisiones sin pensar previamente y, por ende, sin conocer con claridad las posibles consecuencias que éstas tendrán sobre nuestros propósitos.

Claro, todo gobernante planifica a su manera, pues de una u otra forma piensa antes de actuar. Pero a veces piensa tan poco, o dispone de tan poca información, que sus actos de gobierno se acercan bastante a la improvisación

Esta reflexión, que estamos llamando planificación, abarca distintos análisis, estrechamente vinculados a las tareas que debe realizar quien gobierna:

1. Estudiar bien la realidad que pretende cambiar; definir con claridad los cambios deseados.
2. Explorar distintas alternativas de acción para lograr dichos cambios y seleccionar las más eficaces y las más viables.
3. Ejecutar las alternativas seleccionadas y evaluarlas permanentemente, con la finalidad de introducir los cambios que sean necesarios para alcanzar los propósitos.

Es importante destacar que la planificación, al igual que el acto de gobierno, es un proceso constante, dinámico, reiterativo; no tiene inicio ni fin. Como gobernantes estamos permanentemente tomando decisiones y, por lo tanto, permanentemente pensando, planificando.

La planificación es el conjunto de análisis que antecede y orienta la toma de decisiones; es un instrumento destinado a mejorar las tareas de gobierno en cualquier nivel o plano de la realidad desde el cual éstas se practiquen.

LECTURAS PREVIAS

Realice la lectura del siguiente artículo:

Bernardo, J. L. (2004) Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario

GUÍA DE PROYECTOS DE DESARROLLO LOCAL Y COMUNITARIO

(Fragmento de Bernardo, J. L. (2004) Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario)

¿Qué Son Los Proyectos De Desarrollo Local Y Comunitario?

Cuando hablamos de proyectos de desarrollo local o comunitario nos referimos a iniciativas planificadas que responden a las necesidades sociales concretas de una o varias comunidades comprendidas en una localidad.

Estos proyectos tienen algunas características que los distinguen de otros. Muchos de ellos son producto de las propias demandas que realizan grupos organizados comunitarios para atender problemas vinculados a su cotidianidad, a través de la movilización y participación ciudadana. Otros proyectos de este tipo, aun cuando no son producto de demandas comunitarias explícitas, por su cercanía a los problemas y carencias que tienen las personas en su entorno de vida, demandan su intervención como una vía para conocer sus verdaderas necesidades y expectativas, y proponer soluciones pertinentes y sostenibles.

Alrededor de estos proyectos hay mayores posibilidades de lograr y potenciar prácticas que afiancen el ejercicio de ciudadanía, debido a que la población puede intervenir en su diseño y ejercer su poder de decisión en las distintas etapas de su realización, especialmente controlando su ejecución, para que estos respondan mejor a sus necesidades. La gente es beneficiaria, pero al mismo tiempo asume responsabilidades específicas en la implementación de estos proyectos. Por otra parte, los destinatarios de estos proyectos, las personas que viven en las comunidades receptoras, comparten algunas características sociales, culturales y económicas que los identifican, expresión de un sentido de pertenencia con el territorio que habitan.

Los proyectos de desarrollo local o comunitario han cobrado recientemente un interés especial en el país. El proceso de cambios suscitado a raíz de la entrada en vigencia de la Constitución, ha ampliado las posibilidades existentes para la realización de este tipo de iniciativas y, principalmente, para la participación comunitaria en su gestación y desarrollo.

Efectivamente, la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela, consagra el principio de la participación protagónica de la población en el ejercicio del poder público y lo desarrolla en distintos artículos, definiendo un conjunto de medios, instancias y mecanismos de participación real en las decisiones públicas. Igualmente, un conjunto de leyes que se han formulado a raíz de la entrada en vigencia de la Constitución, entre ellas la Ley de los Consejos Locales de Planificación Pública, desarrollan este principio e incluyen normas que viabilizan la intervención de la comunidad organizada en la gestión pública.

Lo significativo de estas normas es que ellas hacen referencia explícita a los proyectos de desarrollo, como una herramienta con la que cuentan las comunidades organizadas para canalizar sus demandas e intervenir en las decisiones sobre la asignación de recursos y la

ejecución de acciones públicas dirigidas a mejorar sus condiciones de vida. Una forma de participación que profundiza la democratización y fomenta la equidad de las decisiones gubernamentales.

Los Proyectos Dentro De La Lógica De Planificación Municipal.

Los proyectos de desarrollo local y comunitario constituyen el eslabón más concreto dentro de la lógica de planificación del desarrollo del municipio o de la localidad, y constituyen un medio para materializar sus objetivos. Aún en los casos en los que se carezca de un plan de desarrollo formalizado, los proyectos son realizaciones de corto plazo y de efectos específicos, que se enmarcan dentro de las prioridades de políticas o programas de gobierno municipal y contribuyen a darle concreción.

Por esta relación, siempre es importante que la definición del proyecto se vincule y sea coherente con las políticas y programas de desarrollo del municipio o localidad. De esta forma, el proyecto se convierte en un instrumento que permite materializar los objetivos del plan y de las políticas y programas de desarrollo municipal, al mismo tiempo que se Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (CRBV). Artículo 82.

¿Qué es la Gestión de Proyectos?

Entendemos la gestión de proyectos como la aplicación de los conocimientos, habilidades, métodos y herramientas para realizar proyectos dirigidos a satisfacer necesidades sociales de la comunidad y a elevar su calidad de vida. Para ello adelantamos una secuencia de pasos que nos permitirán implementarlos exitosamente, siguiendo su ciclo de vida. Los pasos principales comprenden:

1. Identificar el proyecto.
2. Diseñarlo o formularlo.
3. Ejecutarlo.
4. Cerrar o culminar el proyecto.

Al mismo tiempo, cada uno de estos pasos envuelve: Necesidades y posibles respuestas, que vamos identificando y precisando en la medida que mejoramos nuestro conocimiento de la situación.

Participantes con diferentes expectativas e intereses quienes definirán los componentes principales del proyecto y juegan un papel fundamental en su realización. Herramientas y acuerdos para determinar los alcances, tiempo, costos y riesgos del proyecto. La secuencia de fases que transitamos en cualquier proyecto la denominamos *Ciclo de Vida del Proyecto* y va desde la concepción de la idea, que surge de una necesidad colectiva o problema social, hasta la culminación del proyecto.

¿Qué hacemos en cada una de las etapas del ciclo de vida del proyecto?

Hagamos una primera exploración:

Durante la *identificación del proyecto*, hacemos una definición inicial del proyecto que queremos hacer, dentro de la planificación del municipio, para responder a una necesidad colectiva o un problema social prioritario, basándonos en los diagnósticos participativos comunitarios y en las opiniones de los participantes (autoridades locales, líderes de las comunidades afectadas, funcionarios(as) del municipio, etc.). Si el proyecto responde a las prioridades del plan o política municipal y a las expectativas de los y las participantes, pasamos a la etapa de **diseño o formulación del proyecto**, para definir sus objetivos y los medios para alcanzarlos. Allí estudiamos con profundidad la necesidad social, explorando distintas alternativas, lo que nos conducirá a elaborar un proyecto pertinente y factible, apoyado por las autoridades locales, por la institución que aportará el financiamiento y por los propios destinatarios.

Si tomamos la decisión de iniciar el proyecto, pasamos a la *ejecución*, basándonos en los objetivos y en la programación de actividades que definimos en la fase de diseño. Allí vigilamos la correcta aplicación de los recursos y el cumplimiento de los objetivos, para lo cual es fundamental que realicemos el seguimiento del proyecto.

Ejecutadas las actividades previstas y aplicados los recursos programados, continúa el *cierre o culminación del proyecto*, donde verificamos el grado de cumplimiento de los objetivos que nos trazamos. También, realizamos el cierre financiero, administrativo y contable y sistematizamos las lecciones que hemos aprendido.

Si el proyecto ha sido exitoso, pasaremos a una fase posterior a su realización, en la cual habremos creado nuevas capacidades instaladas, disminuirémos deficiencias en los servicios públicos y, en general, generaremos impactos positivos que beneficiarán a la comunidad destinataria, que aspiramos se sostengan en el tiempo.

Entre otros beneficios, la gestión de proyectos nos permite:

- Manejar información importante sobre la localidad o la comunidad, en torno a sus problemas sociales prioritarios y la manera cómo enfrentarlos.
- Construir colectivamente, respuestas integrales y novedosas para atender necesidades y problemas sociales complejos que enfrenta una localidad o una comunidad.
- Captar y canalizar eficazmente recursos financieros públicos o privados, nacionales e internacionales, para la realización de iniciativas que mejoren la calidad de vida en la comunidad.
- Crear, ampliar y consolidar capacidades materiales, organizativas, de conocimiento, afectivas, etc., para elevar la calidad de vida de las comunidades beneficiarias.
- Sistematizar lecciones de la experiencia para consolidar prácticas exitosas.

Para que la gestión de proyectos sea exitosa, debemos concebirla como un proceso progresivo que demandará la participación de distintos actores involucrados, incluyendo a los propios destinatarios del proyecto. De la misma forma, exige abordar integralmente cada situación a través del trabajo coordinado y en equipo.

Para ello, debemos superar la tendencia a fragmentar el proceso de gestión de proyectos, dando responsabilidades de formulación a un grupo y la ejecución a otro, sin que exista vinculación entre ellos. Bajo nuestro concepto, es fundamental que la gestión de los proyectos sea un proceso participativo, en el que aseguremos la intervención de los involucrados (beneficiarios, autoridades, directivos, especialistas, patrocinantes y líderes comunitarios) en todas las etapas que hemos indicado.

Ello permitirá que su realización responda a las necesidades y expectativas reales de los destinatarios, que sus beneficios trasciendan en el tiempo y que la población se integre a los nuevos espacios de decisión pública para ejercer su protagonismo, en la búsqueda de mayor democratización y equidad en las decisiones.

Formulamos el proyecto de acuerdo con la alternativa más adecuada, tomando en cuenta la factibilidad técnica, económica y organizativa para llevarlo a cabo. Se aprueba el proyecto como resultado del proceso de negociación y ajuste que realizan las autoridades, los técnicos y los representantes de las comunidades beneficiarias.

En esta etapa hacemos un esfuerzo para lograr la definición precisa de los objetivos, a partir de los cuales establecemos las metas, productos, y actividades e insumos demanda el proyecto. Además, determinamos los posibles riesgos que pueden afectar su éxito y elaboramos los indicadores que nos permitirán verificar el cumplimiento de sus objetivos.

La formulación o diseño del proyecto, es un proceso de aproximaciones sucesivas que nos permitirá ir engranado sus distintos componentes, haciendo definiciones cada vez más precisas, las cuales vamos revisando y ajustando hasta que se logra definir un proyecto factible que cuenta el respaldo de todos los participantes y con presupuesto aprobado para su inicio.

Bibliografía Básica.

1. Bernardo, J. L. (2004) Guía de Proyectos de desarrollo Local y Comunitario En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
2. Fermin, J. (2004) Herramientas de Participación Ciudadana y Contraloría Social. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
3. Carmona, J. (2002). La noción de desarrollo local (Un ciclo exógeno –endógeno – exógeno). Cuestiones locales, Año 2, p. 61-73
4. Monroy, D. (2004) Participación Ciudadana en el marco de la normativa jurídica vigente. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
5. Carucci, F. (1999). Elementos de gerente local: manual para gerentes municipales. Caracas: Ediciones FEGS; Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales.
6. Claver, E. (2004). Gestión de la Calidad y Gestión Medioambiental. Fundamentos, herramientas, normas ISO y relaciones. España: Ediciones Pirámide.
7. Clements, R. (1997) Guía Completa de las Normas ISO 14000. Barcelona: Ediciones Gestión 2000
8. Del Río, M. (1984). Impactos Ambientales y Opinión Pública. En: Curso sobre evaluaciones de impacto ambiental. Madrid. pp. 471-487. Serie: Unidad didáctica 9. Instituto Centroamericano de Administración de empresas.
9. Fernández, F. (1996). La Microplanificación: Participación ciudadana en acción. Caracas: PROGECI.
10. Seoanez, Mariano, (S/F). Auditorías medioambientales y gestión medioambiental de la empresa. España. Ediciones Mundi-Prensa.
11. Peach, R. (1999). Manual de ISO 9000. México: Mc Graw Hill.
12. Carucci, F. (2004) Planificación municipal del desarrollo. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
13. Torres, K. (2004) Desarrollo Municipal. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)

Bibliografía Complementaria

1. Calderón, E. (2004) Fundamentos de los Consejos Locales de Planificación Pública. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)
2. Cherni, J. La globalización económica y la silenciosa crisis medio ambiental. Imperial College Londres.

3. Fondo Norma. (Consulta 2005). Aplicación de la norma ISO 9000:2000. Documento en línea: [http:// www.fondonorma.org.ve/pdfs_fondonorma/doc_interés/i.swf](http://www.fondonorma.org.ve/pdfs_fondonorma/doc_interés/i.swf)
4. Fundación Ambiente y Recursos Naturales (2003). Gobernabilidad para el desarrollo sustentable. Recuperado en agosto 2005 en: <http://www.farn.org.ar/docs/p39.pdf>
5. Fundación Ambiente y Recursos Naturales (s/a). Conceptualización de la EIA. Recuperado en agosto 2005 en: http://www.farn.org.ar/docs/p11/publicaciones11_f.html
6. González C., F. El desafío ambiental de los municipios. Recuperado en agosto 2005 en <http://www.saber.ula.ve/db/ssaber/Edocs/pubelectronicas/provincia/pnum5-6/articulo8.pdf>
7. Iranzo, M. (2002). Desarrollo Local y Gestión del desarrollo. *Cuestiones Locales* (2), p. 17-29
8. López, H. (1997). Cambiando a través de la Investigación Acción Participativa. Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Comunitaria.
9. Política ambiental o medioambiental: compromiso de mejora. Recuperado en agosto 2005 en <http://www.gerenteweb.com/documentos/calidad/dc0507051.php>
Recuperado en agosto 2005 en <http://www.redem.buap.mx/acrobat/judith2.pdf>
10. S/Autor. Marco Conceptual sobre Gestión Ambiental, Territorial y Participación Ciudadana. Recuperado en agosto 2005 en <http://www.dgop.cl/documentos/capitulo4.pdf>
11. Sánchez, L. (2004) Diagnóstico social participativo. En: Programa de fortalecimiento técnico de los Consejos Locales de Planificación Pública (CLPP) Caracas: Fundación Escuela de Gerencia Social (FEGS)