

ildis

**Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales**

**Fundación
Friedrich
Ebert** 

NORMA DE AUTOEVALUACION PARA GOBIERNOS MUNICIPALES*

Tomás Palacios

Sara L. España

Coordinadores:

Flavio Carucci - ILDIS

Gregor Cornelsen - PROGEI

Caracas, Febrero de 1996

NORMA DE AUTOEVALUACION PARA GOBIERNOS MUNICIPALES*

Tomás Palacios

Sara L. España

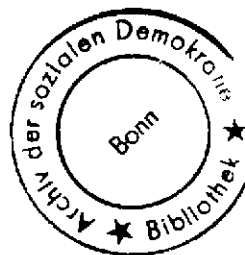
Coordinadores:

Flavio Carucci - ILDIS

Gregor Cornelsen - PROGECI

Caracas, Febrero de 1996

C 97 - 01171



* Este documento es producto de un Convenio de Cooperación entre el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y el Proyecto de Asistencia para la Gestión de Ciudades Intermedias (PROGECI)

Contenido

- I. Introducción
- II. Fundamentación Metodológica de la Norma de Autoevaluación
- III. Instructivo para el uso del Instrumento
- IV. Definición y Condición Normativa de los Indicadores

Formularios

I. Introducción

Uno de los resultados más característicos del actual proceso de descentralización político-administrativa del Estado venezolano es la heterogénea situación de los municipios que de él han surgido: algunos son muy pequeños, otros bastante grandes; varios tienen larga experiencia e historia pues existen desde hace mucho tiempo mientras otros apenas cuentan tres años de vida; entre todos ellos, unos pocos muestran una gestión calificada de exitosa y bastante publicitada. Sin embargo, quienes han estudiado el proceso y sus resultados tienden a coincidir en que casi la totalidad de los órganos ejecutivos municipales enfrentan serias deficiencias de capacidad para gerenciar y administrar las competencias que el ordenamiento jurídico les atribuye, las cuales pueden ser resumidas en dos grandes grupos. Por una parte, las competencias eminentemente políticas, referidas a la representación del Municipio que toca ejercer al Alcalde ante los otros poderes públicos, ante las organizaciones de la sociedad civil y ante las de la comunidad; por la otra, las competencias administrativas relativas a la

promoción del desarrollo local, a la dirección del gobierno municipal y a la administración de los bienes del municipio.

A pesar de las diferencias ya mencionadas en lo que respecta a dimensiones, particularidades y problemas gerenciales de los gobiernos municipales venezolanos, estos pueden ser caracterizados como organizaciones abiertas. En efecto, es posible reconocer en ellos las características distintivas de esta clase de sistemas sociales, a saber: a) la permanente interacción de un conjunto de personas, recursos y medios de diferentes tipos, b) la presencia de un sistema estable de relaciones y dependencias internas y externas, c) la realización de un esfuerzo combinado por medio de tareas y rutinas establecidas, d) fines y objetivos comunes compartidos o aceptados por los integrantes de la organización y reconocidos por su entorno social.

Desde hace cierto tiempo se reconoce que los problemas que entran o facilitan el funcionamiento adecuado de cualquier organización están estrechamente ligados a la forma como operan sus cinco o seis componentes fundamentales, que para algunos autores son partes estructuradas y para otros son funciones básicas. Aunque no hay unanimidad respecto al número ni a la denominación de estas últimas, existe consenso en que toda organización para ser viable debe ocuparse de funciones que implican:

- **Identificación y consecución de sus objetivos, fines y propósitos organizacionales.**
- **La planificación o programación de sus operaciones**
- **La organización, la administración y el control de los variados recursos que tenga a su disposición**
- **La ejecución de sus actividades, tareas y operaciones**
- **La coordinación de las actividades, de los medios y de los recursos para conseguir los objetivos establecidos.**

La responsabilidad por la buena marcha de estas funciones comúnmente es atribuida a las instancias de gerencia o de dirección pero no por ello se desconoce que en toda organización relativamente compleja, como una alcaldía venezolana, la ejecución específica de dichas funciones está repartida entre varias estructuras perfectamente identificables, que son las siguientes: la dirección estratégica, el nivel intermedio (coordinadores), los operadores, la estructura técnica (también llamada staff) y el personal de apoyo. Por lo que se ha dicho resulta claro que desde este basamento conceptual es posible establecer válidamente una relación directa y proporcional entre la eficacia de los gobiernos municipales venezolanos y el grado o la medida en que estén cumpliendo con sus funciones organizacionales, que a los fines de este trabajo serán denominadas **Visión/Dirección Estratégica, Planificación, Organización, Presupuesto, Control y Relaciones con el Entorno.**

Ante la deficiencias administrativas de las alcaldías venezolanas y vista la complejidad de los problemas que deben encarar, son muchas y diversas las iniciativas de apoyo técnico que han sido puestas en marcha en tiempos recientes; los resultados de este esfuerzo han evidenciado el desencuentro entre aquellas iniciativas y las carencias gerenciales y administrativas que continúan teniendo los gobiernos municipales. Tal vez sea justo decir que se repitió a nivel local la vieja historia que tiene como protagonistas a nuestros organismos de la administración pública -poco capaces de traducir certeramente sus necesidades en demandas de asistencia- y a las individualidades e instituciones que ofrecen apoyo técnico, preocupadas por ayudar, interesadas en cooperar y en no pocos casos, ávidas de poner en uso las últimas importaciones de su inventario de técnicas, instrumentos y soluciones gerenciales.

La Norma de Autoevaluación para Gobiernos Municipales que presenta este documento es el resultado de un esfuerzo auspiciado conjuntamente por el Instituto Latinoamericano de Investigaciones Sociales (ILDIS) y el Proyecto de Asistencia para la Gestión de Ciudades Intermedias (PROGECI), con el propósito de construir un instrumento que permita evaluar el funcionamiento organizacional de los gobiernos locales venezolanos; esta identificación brindará una base confiable desde la cual formular, para cada caso particular, los programas de apoyo técnico y de fortalecimiento institucional pertinentes a fin de reducir el desencuentro arriba mencionado.

La Norma de Autoevaluación es una herramienta para diagnosticar la situación de los gobiernos municipales venezolanos, es decir, para identificar en las alcaldías las condiciones más significativas que inciden en el desempeño apropiado de sus funciones y, sobre esta base, elegir las modalidades de asistencia y apoyo técnico más apropiadas para subsanarlas. En tanto diagnóstico orientado a la acción, la Norma de Autoevaluación proveerá una apreciación -lo más clara y fidedigna posible- del desenvolvimiento de las alcaldías desde la perspectiva de los propios Gobiernos Municipales y/o de un organismo de asistencia técnica.

II. Fundamentación Metodológica de la Norma de Autoevaluación

Una intervención organizacional puede ser entendida como un proceso en el que están estrechamente vinculados la recopilación de información respecto a una situación considerada problemática, la comparación de esa información con un patrón o estándar de referencia (implícito o explícito) y la producción de decisiones para subsanar la o las deficiencias encontradas; cada uno de estos pasos, denominados respectivamente Diagnóstico, Evaluación y Toma de Decisiones contiene, a su vez, actividades que le son específicas y que serán descritas a continuación.

1 Diagnóstico

Recopilar información pertinente constituye el propósito de un buen diagnóstico; una información es pertinente cuando se refiere al fenómeno que interesa investigar o conocer. Por lo que se ha dicho, el propósito de la Norma de Autoevaluación es proveer una identificación fidedigna de los elementos organizacionales y gerenciales vinculados al deficiente funcionamiento de los gobiernos locales venezolanos. Resulta claro que el éxito de este instrumento residirá en gran medida en la capacidad que tenga para aprehender lo que puede ser denominado **funcionamiento municipal eficaz**. Este concepto, como toda construcción lingüística, intenta simbolizar un fenómeno complejo de la realidad y por ello mismo puede recibir distintos significados dependiendo de las referencias de quienes lo utilicen. Por esta razón, y a los efectos de un buen diagnóstico, es imprescindible operacionalizar el (los) conceptos a utilizar, es decir: definirlo; especificar los aspectos, atributos o dimensiones que lo conforman y seleccionar las variables e indicadores que permiten aprehender el fenómeno que el concepto simboliza.

Definición de Funcionamiento Municipal Eficaz. En la sección anterior fueron mencionadas las funciones que, de acuerdo a varios autores, debe realizar toda organización para ser viable. El concepto de **Funcionamiento Municipal Eficaz** puede ser definido entonces como el **desempeño adecuado por parte de los gobiernos municipales de las funciones organizacionales de visión/dirección**

estratégica, planificación, organización, control, presupuesto y relaciones con el entorno. Por otra parte, el desempeño adecuado está definido como el cumplimiento satisfactorio de las actividades correspondientes a cada una de las funciones organizacionales.

Dimensiones del concepto. La tarea más general de los gobiernos locales es, sin duda, gobernar, es decir, llevar la situación de sus municipios hacia grados de bienestar y de desarrollo socio-económico cada vez mayores. Esta labor de gobierno implica elegir entre objetivos diversos, seleccionar los medios apropiados y ejecutar las acciones necesarias y suficientes para alcanzar los fines propuestos. Para que esta tarea de gobierno sea cumplida por las Alcaldías de modo adecuado, será preciso que las mismas desempeñen en forma satisfactoria sus funciones organizacionales. De acuerdo con la definición que ha sido adelantada, lo que se denomina **Funcionamiento Municipal Eficaz** es un concepto agregado que resulta del desempeño de las funciones organizacionales por parte de una Alcaldía, por ello se le puede descomponer en sus aspectos constituyentes -cada una de esas funciones- y examinarlo mediante las variables e indicadores a través de las cuales se manifiesta en la realidad. Los aspectos, dimensiones o áreas en los que ha sido desagregado el concepto de funcionamiento municipal eficaz son las siguientes:

• **Visión / Dirección Estratégica.**

La función de Dirección estratégica la ejerce el gobierno local al conducir al municipio hacia propósitos de desarrollo previamente elegidos y explícitos, que representen los intereses de la mayoría y que expresen una situación de bienestar claramente mejor que la del presente. Para definir y alcanzar metas de desarrollo local, el gobierno municipal debe articular un conjunto de actividades concretas y específicas a través de las cuales se eligen los propósitos perseguidos, se define la Visión estratégica y de futuro de la institución y del municipio, se identifican las prioridades del municipio, se identifican oportunidades, amenazas, debilidades y fortalezas, se definen políticas explícitas de desarrollo socioeconómico, etc. Un gobierno municipal será más eficaz en la medida en que sea capaz de realizar apropiadamente estas tareas.

• **Planificación**

La eficacia del gobierno local será, en parte, un resultado de su capacidad institucional para resolver los problemas del municipio. La realización de la función de Planificación implica, entre otras tareas, identificar prioridades y propósitos; articularlos racionalmente con los medios necesarios para alcanzarlos; diseñar las propuestas de acción

en función de los problemas prioritarios; ordenar, cuantificar (en tiempo, en dinero u otros tipos de recursos) los objetivos y metas a lograr.

• Organización

Para cumplir eficazmente sus funciones organizacionales todo gobierno municipal deberá definir, diseñar, adaptar y administrar las estructuras, relaciones, sistemas y procedimientos aptos para apoyar el cumplimiento de los objetivos y propósitos previamente establecidos. Esto significa, por ejemplo, la utilización de instrumentos modernos para la administración de personal (selección, evaluación, capacitación y profesionalización); la identificación de los procedimientos más eficaces para la toma de decisiones; el diseño de las estructuras organizativas más funcionales y de los procedimientos administrativos más eficientes, rápidos y simples, etc.

• Presupuesto

La función de Presupuesto es aquella cuyo cumplimiento eficaz permite la ordenación de los recursos disponibles según criterios claros, formales y referidos a los objetivos que haya establecido la dirección de la organización. Adicionalmente, mediante el ejercicio apropiado de esta función, el gobierno local estará en condiciones de distinguir los

aspectos en los cuales lo proyectado no se corresponde con los recursos disponibles y, en consecuencia, identificar nuevas fuentes de recursos, redimensionar o redireccionar sus planes así como anticipar probables insuficiencias.

• **Control**

En términos generales, el desempeño eficaz de esta función significa que un gobierno municipal ha definido con precisión la forma, los criterios, los responsables y las oportunidades en que realiza la evaluación de sus acciones y actividades para determinar cuánto de sus resultados previstos ha alcanzado o cuánto se ha desviado de sus objetivos iniciales; igualmente, los directivos de la Alcaldía deben disponer y utilizar mecanismos para recopilar información respecto a la marcha de la gestión, para solicitar y rendir cuentas y para tomar las decisiones que sean necesarias fundamentándolas sobre bases racionales.

• **Relaciones con el Entorno**

Esta función hace referencia a la competencia de representación del municipio que ejerce el Alcalde ante otros poderes públicos, instituciones privadas y comunidades de la jurisdicción municipal. Al

respecto, la eficacia de un gobierno local guarda relación por ejemplo, con la forma de ejercer aquella representación, con la existencia de espacios y mecanismos explícitos para la participación comunitaria, con la incorporación de las demandas ciudadanas en las políticas y planes del gobierno local, etc.

Por lo dicho hasta ahora, es evidente que la funciones mencionadas guardan entre sí estrechas relaciones, de aquí que el óptimo desempeño de cualquiera de ellas exige el cumplimiento correspondiente de las restantes. De este modo, mediante la **Dirección** se establece la dinámica general que asumirá la institución, es decir, se determina la visión estratégica que orientará la organización en su conjunto. Con la **Planificación** se traduce la visión estratégica en lineamientos de acción, se orienta la asignación de recursos, se definen las necesidades de coordinación, ejecución y control, los productos y los resultados esperables y se establecen las consideraciones metodológicas e instrumentos de análisis para el manejo de las relaciones con el entorno.

La función de **Organización** permite establecer la estructura y procedimientos pertinentes para hacer posible la consecución de los objetivos; por medio del **Control** es suministrada la información necesaria para corregir los errores cometidos; a través del **Presupuesto** es garantizada la asignación oportuna de los recursos

requeridos para la ejecución de las acciones y la inversión en equipos e infraestructura para el funcionamiento adecuado de la organización y **Relaciones con el Entorno** permite concretar acuerdos para construirle viabilidad a los planes y fortalecer a la institución.

Definición de Indicadores. Los indicadores son los signos observables a través de los cuales se manifiesta un determinado fenómeno; en el caso del funcionamiento municipal eficaz los indicadores diseñados describen situaciones, factores o condiciones organizacionales y gerenciales vinculados directamente con el funcionamiento eficaz de los gobiernos locales venezolanos, cuya existencia efectiva puede (y debe) ser confirmada mediante el señalamiento de la respectiva fuente de verificación (documental). Algunos de estos indicadores son universales, en el sentido de que son comunes a toda organización abierta y compleja, mientras que otros son específicos en tanto intentan identificar aspectos particulares de las alcaldías del país.

2 Evaluación

La evaluación es, en términos sencillos, la comparación de los resultados obtenidos con los resultados preestablecidos o esperados. Desde esta perspectiva resulta evidente que para hacer una evaluación del funcionamiento de los gobiernos locales venezolanos es necesario determinar previamente qué es lo que se espera de estas

organizaciones en relación a su funcionamiento, es decir, resulta necesario establecer una referencia contra la cual comparar su funcionamiento real. A este efecto, en el Instructivo será señalada la condición normativa en que se debe encontrar cada uno de los indicadores de cada una de las dimensiones para considerar óptimo el funcionamiento organizacional de una Alcaldía.

3 Toma de decisiones e Implementación

Constituye el paso final del proceso descrito. Las decisiones a tomar para subsanar las deficiencias organizacionales detectadas en alguna Alcaldía, una vez aplicada la Norma de Autoevaluación, corresponden tanto a los propios gobiernos municipales evaluados como a los organismos de asistencia técnica involucrados en este proceso, de acuerdo con los resultados de la evaluación misma, de sus capacidades, vocaciones e intereses. Sin embargo, es posible adelantar que las intervenciones tendentes a fortalecer institucionalmente las Alcaldías deberían combinar varias modalidades, por ejemplo, capacitación y asesorías in situ para desarrollar sistemas y procesos de calidad total, planificación estratégica, microplanificación comunitaria, definición de visión de futuro, elaboración de presupuestos, desarrollo organizacional, etc.

III. Instructivo para el uso del Instrumento

La recopilación de información constituye un paso esencial en el uso del instrumento Norma de Autoevaluación para Gobiernos Municipales. La misma se llevará a cabo, de manera preferente, mediante un taller de trabajo con los funcionarios directivos de la Alcaldía (Alcalde, Directores y Jefes de dependencias ejecutivas); el facilitador del taller deberá conducir la discusión respecto a cada una de las áreas e indicadores que aparecen en el instrumento. Los formularios que conforman la Norma de Autoevaluación son siete: seis (con su respectivo cuadro resumen) corresponden a las áreas en las que ha sido descompuesto el concepto **funcionamiento municipal eficaz** y el último contiene una matriz que refleja la situación general de las distintas áreas de funcionamiento organizacional. Para cada indicador propuesto, las respuestas posibles son de ACUERDO (A) (cuando se considera que el indicador señala una situación que existe efectivamente en la Alcaldía); DESACUERDO (D) (cuando se estima que la condición que expresa el indicador no está presente en la Alcaldía y PARCIALMENTE DE ACUERDO (PA) (cuando, en opinión

del evaluador, lo que señala el indicador no refleja de modo concluyente la situación de la Alcaldía).

1 Preparación previa

La aplicación de la Norma de Autoevaluación puede ser decidida por las Alcaldías en forma autónoma o de acuerdo con alguna institución de asistencia y cooperación técnica. En ambos casos es importante que las máximas autoridades del gobierno municipal comprometan su participación y colaboren con el proceso de evaluación, no sólo a efectos de legitimar los resultados de ésta sino también para garantizar el suministro de información y el apoyo logístico requerido. En este sentido, es necesario que se realicen contactos iniciales con la dirección superior de la Alcaldía a ser evaluada para enterarla de los propósitos, utilidad y naturaleza de la Norma.

El resultado de este paso debe ser el establecimiento de una agenda de trabajo donde quede fijada la fecha, hora y sitio del taller, los compromisos de los participantes, los apoyos documentales necesarios para verificar la información, etc.

2 Realización del taller

El taller de aplicación de la Norma puede ser conducido por un funcionario de la propia Alcaldía o por un consultor externo; el requisito más importante es que el facilitador se familiarice de modo suficiente con el instrumento, y en particular con sus indicadores, para que pueda orientar la discusión adecuadamente e identificar con precisión la información que resulte pertinente a los fines de señalar la presencia o ausencia de la situación que los indicadores expresan en cada una de las áreas evaluadas.

A efectos de conducir el taller es altamente recomendable utilizar la Técnica de Grupo Nominal, la cual está conformada por los siguientes pasos:

Paso 1. El facilitador introducirá el taller enfatizando con claridad el propósito de la evaluación, que es realizar un diagnóstico lo más objetivo y fidedigno posible a fin de identificar factores o situaciones vinculadas directamente con el funcionamiento organizacional de la Alcaldía y poner en práctica las acciones que contribuyan a elevar sus niveles de eficacia.

Paso 2. En la copia de los formularios que previamente les habrá sido entregada, los participantes deberán, de manera individual, leer y

anotar en silencio su opinión respecto a lo que señala cada uno de los indicadores propuestos.

Paso 3. El facilitador iniciará la discusión para registrar la respuesta colectiva a cada uno de los indicadores presentándolos en el mismo orden en que aparecen en los formularios y exhortando a los participantes a utilizar argumentos verificables y objetivos para fundamentar sus opiniones. Cada participante, recibirá, por turno la oportunidad de expresar su respuesta y brindar los argumentos (o indicar las fuentes de verificación) que le parezcan pertinentes. El facilitador anotará en un rotafolio las distintas respuestas y evitará abandonar un indicador hasta que éste no haya sido suficientemente discutido y se le haya asignado una respuesta.

Paso 4. El facilitador anotará en su formulario, el número total de respuestas (ACUERDO, en DESACUERDO y PARCIALMENTE DE ACUERDO) que hayan sido aportadas por los participantes para cada indicador en cada área, así como las respectivas fuentes donde sea posible verificar la existencia efectiva de lo que el indicador señala. Igualmente, el facilitador deberá recoger aquellas informaciones que ayuden a explicar las causas de los problemas de funcionamiento organizacional detectados en la Alcaldía o que puedan ser importantes para mejorar el instrumento, etc.

El taller culminará cuando todos los indicadores hayan sido respondidos y discutidos.

3 Procesamiento de la información e interpretación de los resultados

Una vez completado el momento de recopilación, corresponde al facilitador del taller procesar la información recogida. Para ello, en cada área y para cada indicador, contabilizará el número de respuestas aportadas por el grupo en las alternativas posibles y lo multiplicará de acuerdo a los siguientes valores:

ACUERDO (A): 3

PARCIALMENTE DE ACUERDO(PA): 2

DESACUERDO(D): 1

Los totales así obtenidos se promediarán de acuerdo al total de indicadores y ello dará la condición global del área evaluada. Por ejemplo, supóngase que el área X, formada por cuatro indicadores, fue evaluada por los diez participantes de un taller de la siguiente forma:

Indicador	A	PA	D
No. 1	3	5	2
No. 2	7	3	0
No. 3	5	5	0
No. 4	0	1	9

El puntaje global de cada área se obtiene sumando primero cada columna, multiplicando este resultado por el valor de cada categoría y luego promediando según el total de indicadores del área respectiva, así:

$$\frac{45}{(15 \cdot 3)} + \frac{28}{(14 \cdot 2)} + \frac{11/4}{(11 \cdot 1)} = \frac{84}{4} = 21$$

Si se tiene en consideración que el puntaje máximo posible de respuestas de ACUERDO es 30, DESACUERDO 10 y PARCIALMENTE DE ACUERDO es 20, se puede construir una escala cuyo límite inferior es 10, el valor medio es 20 y el límite superior es 30; respectivamente, MUY INSATISFACTORIO, MEDIANAMENTE SATISFACTORIO Y MUY SATISFACTORIO para calificar el funcionamiento del área sometida a evaluación, de esta manera:

10	20	30
MUY	MEDIANAMENTE	MUY
INSATISFACTORIO	SATISFACTORIO	SATISFACTORIO

Para el ejemplo considerado, el promedio del área (21) la coloca ligeramente por encima del valor de funcionamiento medianamente satisfactorio. Con los resultados de cada área se puede, finalmente, elaborar un cuadro comparativo por área que muestre globalmente la situación del funcionamiento organizacional de la Alcaldía. De este modo, los directivos y decisores del gobierno municipal pueden establecer en forma discrecional cuáles áreas tienen mayor importancia relativa y así orientar, hacia ellas, los esfuerzos destinados al mejoramiento de la gestión.

4 Del Informe de Resultados

El informe de resultados corresponde al resumen escrito -con sus correspondientes soportes- que recibirá tanto el Alcalde como la (s) institución (es) de asistencia técnica que participan en la evaluación. El informe deberá indicar no sólo la condición de cada una de las áreas organizacionales de la Alcaldía evaluada sino también las recomendaciones de fortalecimiento institucional que a juicio de quien redacta el informe se ajusten más a las necesidades, circunstancias y

posibilidades de la Alcaldía; tales recomendaciones deberán ser adecuadamente argumentadas. Es importante, no obstante lo anterior, enfatizar en la necesidad de profundizar hasta donde sea posible -y en los casos donde resulte pertinente- los resultados de la evaluación, bien sea mediante entrevistas en profundidad o a través de la revisión documental de estudios, diagnósticos u otro tipo de investigaciones que hayan sido elaborados en la Alcaldía objeto de evaluación.

IV. Definición y Condición Normativa de los Indicadores

En la siguiente sección serán definidos los indicadores utilizados en el instrumento y su condición normativa, ésto es, el modelo de funcionamiento organizacional que servirá de referencia para evaluar los gobiernos locales en Venezuela. Este modelo, construido a partir de las funciones fundamentales que debe cumplir una Alcaldía venezolana en tanto organización abierta, representa una situación que es considerada óptima; en la medida que el funcionamiento real de las instituciones evaluadas se acerque o se aleje del modelo así fijado, será posible identificar con precisión las condiciones organizacionales que permiten o impiden a las Alcaldías alcanzar grados elevados de desempeño eficaz y satisfactorio.

• **Área: Dirección Estratégica**

1. La Visión institucional de futuro está claramente definida

La Visión representa una imagen del futuro que se desea para la organización. Esta imagen estará bien definida en la medida en que exprese con claridad y precisión la condición a la que se quiere conducir la organización.

2. La Visión de futuro es conocida por todo el personal

Se considera que una visión es bien conocida cuando la mayoría del personal de la organización puede identificarla y señalar cuáles son sus rasgos principales.

3. Los directivos y el personal conocen la misión de la Alcaldía

La misión, por lo general enunciada formalmente en los documentos constitutivos, representa la razón de ser de la organización; se considerará bien conocida cuando aquellos que trabajan en la Alcaldía expresan una interpretación coincidente respecto a esa razón de ser y a lo que ella implica.

4. Las estrategias de desarrollo municipal están claramente definidas.

Se entiende por estrategias de desarrollo el encadenamiento de pasos que los directivos de la Alcaldía consideran necesario adelantar para alcanzar los objetivos planteados para el municipio. Estas estrategias

estarán definidas con claridad en tanto señalen la relación que guardan con los objetivos de desarrollo socioeconómico, la forma de superar los posibles obstáculos, de utilizar los recursos disponibles, etc.

5. Las oportunidades/amenazas del entorno han sido evaluadas.

Toda organización de la sociedad desempeña sus actividades en un medio ambiente conformado por otros agentes sociales, por prácticas institucionalizada, por valores, por factores naturales, etc., sobre los cuales no tiene control ni gobernabilidad. La evaluación de las oportunidades/amenazas que dicho ambiente ofrece a la acción de la Alcaldía, debe ser llevada a cabo para adecuar las estrategias y aumentar las posibilidades de alcanzar los objetivos de gobierno.

6. Se han evaluado las fortalezas/debilidades de la Alcaldía

Los gobiernos locales son actores del sistema social, político y económico del país que disponen de características y recursos de diversa naturaleza para realizar sus actividades. La Alcaldía debe identificar y reconocer cuáles de estas características y recursos le facilitan o impiden poner en práctica sus estrategias.

7. Las políticas de desarrollo municipal están definidas explícitamente.

Las políticas son decisiones de gran alcance que señalan los compromisos y preferencias del gobierno local. En materia de desarrollo socioeconómico, la definición explícita de las políticas debe

indicar claramente, por ejemplo, hacia cuáles áreas, sectores y grupos poblacionales serán orientados los recursos, cuáles actividades económicas, culturales, sociales serán privilegiadas, cómo será la participación de la comunidad, etc.

8. Los programas/proyectos corresponden a las políticas de desarrollo municipal.

Los programas y los proyectos son medios a través de los cuales un gobierno local intenta hacer realidad sus intenciones. Habrá correspondencia entre ellos y las políticas de desarrollo cuando no haya contradicción entre los objetivos que estas señalan y los objetivos, actividades y recursos explícitamente contenidos en los programas y proyectos de la Alcaldía.

9. Las prioridades municipales están explícitamente identificadas.

Las prioridades municipales son lo que la Alcaldía estima que debe emprender preferentemente o que considera de mayor importancia relativa de acuerdo con sus intenciones. Se considerará que las prioridades del gobierno municipal están identificadas cuando sus intenciones de acción estén ordenadas según criterios explícitos tales como costos, jerarquía, importancia, viabilidad económica o política, etc.

10. Las acciones de la Alcaldía se orientan según las prioridades municipales.

Las acciones del gobierno municipal están en conformidad con las prioridades municipales cuando son decididas y ejecutadas atendiendo al orden establecido explícitamente para éstas.

• Área: Planificación
--

1. Los problemas a ser resueltos por la Alcaldía están priorizados expresamente.

Los problemas representan las diversas situaciones, condiciones, factores, etc. que, dentro de su área de competencia, el gobierno municipal considera indeseables y resolubles. Estarán priorizados cuando hayan sido ordenados y jerarquizados según criterios explícitos.

2. Los problemas a resolver están analizados formalmente.

Los problemas que el gobierno municipal tiene intenciones de enfrentar deben haber sido identificados con claridad y analizados, es decir, desagregados en términos de sus causas, efectos y características distintivas.

3. Los objetivos de la organización están identificados con claridad.

Los objetivos representan los resultados que una organización pretende producir mediante la ejecución de sus acciones. Estos objetivos estarán identificados con claridad cuando hayan sido enunciados en forma que permita distinguirlos unos de otros sin contradicciones ni ambigüedades.

4. Las responsabilidades de planificación están asignadas formalmente.

Ello significa que existen órganos en la estructura organizativa encargados de modo formal de coordinar, preparar y desarrollar las actividades de planificación.

5. Los procesos de planificación están institucionalizados.

La planificación como proceso se considera institucionalizada cuando constituye una práctica frecuente en el gobierno local y es utilizada con el propósito de incrementar la eficacia y la eficiencia de la gestión.

6. Los objetivos y las metas de los planes han sido cuantificados.

Es decir, existen especificaciones de la cuantía que se aspira lograr en términos de los resultados según un periodo de tiempo y un monto dados de recursos.

7. Los órganos de la Alcaldía ejecutan las actividades planificadas.

Los planes constituyen una manifestación efectiva de compromisos de acción y no un simple cumplimiento de formalidades legales o reglamentarias.

8. Los proyectos de la Alcaldía se adecuan a lo planificado.

Para que haya adecuación entre lo proyectado y lo planificado, los proyectos y programas deben formar parte constitutiva de los planes o apuntar al logro de objetivos explícitamente contemplados en ellos.

9. Los proyectos están operativizados suficientemente.

Un proyecto o programa se considera operativizado en grado suficiente cuando sus objetivos, productos, población beneficiada, costos, metas, responsables de actividades y cronograma de ejecución han sido enunciados de modo explícito.

• Área: Presupuesto

1. El presupuesto está elaborado de acuerdo a los planes de la Alcaldía.

Las acciones planificadas son las que indican la orientación de los gastos e inversiones. Se presupuesta según lo planificado; no a la inversa.

2. La Alcaldía ha identificado posibles fuentes alternativas de recursos financieros.

Posibles fuentes pueden ser la prestación de servicios distintos a los actualmente atendidos, programas de incrementos de ingresos o de reducción de los gastos, aumento de los índices de recaudación, programas de cofinanciamiento con otros agentes sociales.

3. El catastro está actualizado.

Se considera actualizado cuando la Alcaldía dispone de información respecto al universo de contribuyentes, precios de referencia, morosidad, etc., con una antigüedad no mayor de dos años.

4. Los controles presupuestarios se realizan automatizadamente.

Los controles presupuestarios se realizan con apoyo de sistemas y equipos informáticos que permiten obtener de manera rápida información relativa a porcentajes de ejecución presupuestaria, estado de las partidas, disposición de recursos por unidad ejecutora, etc.

5. Las fuentes de ingreso han sido diversificadas.

Están diversificadas cuando efectivamente producen ingresos adicionales y distintos a los proporcionados por las fuentes tradicionales, tales como el Situado Constitucional, transferencias, etc.

6. El presupuesto de gastos y de ingresos es flexible.

Para que el presupuesto sea considerado flexible, debe haber la posibilidad de modificar las partidas y los montos de un periodo fiscal a otro, según las definiciones estratégicas y de políticas que realice la Alcaldía.

7. Existe previsión de futura necesidades de recursos financieros.

La previsión será considerada existente cuando los recursos destinados a la ejecución de los planes sean insuficientes y se haya definido la manera de proveerlos.

8. Los gastos de inversión aumentan con el aumento del presupuesto global.

Los gastos de inversión tienen una relación directa y proporcional con el presupuesto.

9. El gasto corriente crece proporcionalmente más que el de inversión.

Se considera que esta situación se presenta cuando -considerando los últimos cinco años- el porcentaje de incremento de los recursos destinados a financiar los gastos corrientes es mayor que el porcentaje correspondiente a inversión.

10. Existen mecanismos formales para estimar necesidades presupuestarias futuras.

Estos mecanismos pueden ser reuniones, talleres, técnicas de proyección de diagnósticos, etc., dispuestos para prever o anticipar insuficiencias de recursos, de acuerdo a las tendencias de la economía nacional, a posibles disminuciones de los ingresos, a las condiciones financieras del país.

• Área: Organización

1. Los Manuales de organización, de métodos y de procedimientos están actualizados.

Significa que la Alcaldía dispone de manuales en los que aparecen registrados la estructura organizacional, las relaciones formales entre sus componentes y los procedimientos de trabajo vigentes y aplicados en la actualidad.

2. Los sistemas de información están automatizados.

Se dispone de apoyo informatizado para recopilar, procesar y producir la información necesaria para apoyar la gestión y prestar los servicios que competen al Municipio.

3. Los mecanismos decisionales están descentralizados.

Se considera que las decisiones están descentralizadas cuando los distintos niveles de la organización tienen facultad delegada para decidir en las materias de su competencia sin tener que esperar la decisión del Alcalde.

4. Las dependencias disponen de mecanismos formales para el intercambio de información.

Dentro de los procedimientos de trabajo están previstas reuniones, encuentros, consultas o cuentas periódicas para coordinar acciones, para hacer circular informaciones de interés común, etc.

5. El personal está capacitado en las materias de competencia municipal.

Más del cincuenta por ciento del total del personal de la Alcaldía cuenta con certificaciones y experiencia demostrada en los asuntos, servicios y áreas que compete atender al gobierno local.

6. La Alcaldía tiene un índice de profesionalización elevado,.

Por lo menos dos tercios de su personal cuenta con títulos universitarios, de técnicos superiores o se encuentra realizando estudios a esos niveles.

7. Existen mecanismos para coordinar los planes y los proyectos de la Alcaldía.

Mecanismos tales como reuniones periódicas, talleres, cuentas, etc., con participación de los responsables de los proyectos, programas y otras acciones.

8. Los procedimientos administrativos son rápidos y simplificados.

Se considera que los procedimientos son rápidos cuando el tiempo transcurrido entre su inicio y su culminación es corto o adecuado a su complejidad; los procedimientos son simplificados cuando constan de los pasos estrictamente necesarios para llevarlos a cabo.

9. La estructura organizativa es adecuada a las necesidades de la Alcaldía.

Es decir, tanto el número de órganos como su disposición y funciones corresponden a las actividades y competencias que el gobierno local pretende desarrollar.

10. Se aplican periódicamente evaluaciones al personal.

Se aplican, por ejemplo, procedimientos trimestrales, semestrales o con otra frecuencia, destinados a examinar el desempeño del personal de acuerdo a su productividad, rendimiento, cumplimiento de funciones, responsabilidad, iniciativa, etc.

• **Área: Control**

1. Existen criterios explícitos para evaluar las actividades.

Existen criterios explícitos para evaluar las actividades cuando hay reglas definidas expresamente a partir de las cuales comparar lo realizado con lo planificado; tales criterios podrían ser, por ejemplo, tiempo estimado de ejecución, recursos invertidos, resultados esperados, metas programadas, calidad, impacto de los resultados, etc.

2. La ejecución de los programas y proyectos es controlada con regularidad.

Significa que existen procedimientos y competencias específicos que son puestos en práctica periódicamente con la finalidad de garantizar que la ejecución de los proyectos y programas se adecúe lo máximo posible a lo planificado.

3. Los directivos exigen formalmente cuentas a sus subordinados.

Esto significa que los jefes de las distintas dependencias del gobierno local demandan al personal a su cargo, de modo formal, información respecto a las responsabilidades asignadas, las tareas ejecutadas, las funciones desempeñadas.

4. Las decisiones tomadas son objeto de seguimiento permanente.

Es decir, se produce y recopila información respecto a la ejecución, impacto, los obstáculos o dificultades para su implementación, etc., de las decisiones que se toman en los distintos niveles organizacionales de la Alcaldía.

5. Existen registros para controlar la ejecución de las decisiones tomadas.

Por ejemplo, libros, formularios, planillas, etc., en los que efectivamente es asentada la información que permite supervisar la marcha de las decisiones.

6. Las responsabilidades de coordinación y ejecución están asignadas claramente.

Significa que el personal está informado sin ambigüedades ni confusiones acerca de la responsabilidad que le corresponde en la puesta en práctica de las actividades de la Alcaldía.

7. El incumplimiento de responsabilidades causa la aplicación de sanciones.

Significa que las faltas cometidas por acción o por omisión (inacción) son seguidas de sanciones formales o informales aplicadas por los órganos competentes de la Alcaldía.

8. Los funcionarios rinden cuentas periódicamente de sus responsabilidades.

Esta situación existe cuando, en forma regular, se ponen en práctica procedimientos y mecanismos institucionalizados para que cada funcionario brinde información respecto al cumplimiento o incumplimiento de las tareas asignadas por sus superiores.

9. Las decisiones se toman con base en criterios explícitos.

Es decir, la escogencia entre alternativas de acción, es apoyada por el uso de criterios tales como costos (político, económico), oportunidad, impacto, viabilidad u otros, explícitamente conocidos y manejados por los decisores.

• Área: Relaciones con el Entorno

1. Existen instancias institucionalizadas para la participación ciudadana.

Por ejemplo, cabildos abiertos, por audiencias colectivas, reuniones de evaluación, etc., que son puestos en práctica con la frecuencia necesaria.

2. La Alcaldía frecuentemente coordina acciones con otros entes públicos.

Es decir, participa en la búsqueda, diseño y ejecución de soluciones a los problemas del municipio que escapan de su estricta competencia; coopera con entes del nivel estatal o nacional para la implementación de programas conjuntos, etc.

3. La Alcaldía presta servicios a satisfacción de la comunidad.

Por ejemplo, seguridad, aseo urbano, de información u otros, respecto a los cuales los usuarios y beneficiarios han manifestado reiteradamente su aceptación.

4. Existen mecanismos efectivos para conocer las demandas de las comunidades.

Significa la existencia de mecanismos tales como consultas, encuestas, referendos, cabildos abiertos, buzones específicos para peticiones y sugerencias, etc.

5. La población es informada periódicamente sobre las actividades de la Alcaldía.

Esto significa que rinde cuentas a la comunidad respecto a la gestión realizada, los logros y las restricciones, utilizando para ello, medios de comunicación masivos, contactos directos, espacios de participación comunitaria, etc.

6. Los grupos organizados de la comunidad participan en la planificación municipal.

Esta condición ocurre, por ejemplo, cuando las asociaciones vecinales, gremios, organizaciones no gubernamentales, asociaciones estudiantiles, etc., intervienen, mediante responsabilidades específicas o generales, en la discusión y en la preparación de los planes que elabora la Alcaldía.

7. La población recibe información respecto al destino del presupuesto.

Esto significa que la Alcaldía rinde cuentas a la comunidad, por medio de canales diversos o específicos, acerca de la cuantía de los recursos gastados e invertidos, de los sectores de la población beneficiarios, de los objetivos alcanzados, etc.

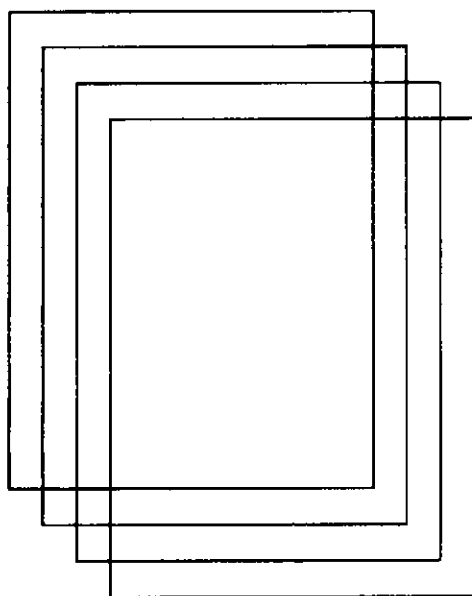
8. La Alcaldía dispone de servicios de atención al público rápidos y efectivos.

Es decir, servicios diseñados y organizados para otorgar facilidad de acceso, para satisfacer las demandas de los usuarios, para ocuparles relativamente poco tiempo a los solicitantes, etc.

9. La gestión de la Alcaldía es independiente de las relaciones con la Cámara.

Significa que el signo, positivo o negativo, que prevalece en la relación con el Concejo Municipal no incide de modo significativo ni en la

marcha, ni en el desempeño o en los resultados del funcionamiento del gobierno local.



Formularios

Municipio:	Fecha:
Nombre y cargo del funcionario	

• Área: Dirección Estratégica	Formulario No. 1
-------------------------------	------------------

	A- PA-D
1. La Visión institucional de futuro está claramente definida.	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
2. La Visión de futuro es conocida por todo el personal	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
3. Los directivos y el personal conocen la misión de la Alcaldía	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
4. Las estrategias de desarrollo municipal están claramente definidas.	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
5. Las oportunidades/amenazas del entorno han sido evaluadas.	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
6. Se han evaluado las fortalezas/debilidades de la Alcaldía	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
7. Las políticas de desarrollo municipal están definidas explícitamente	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
8. Los programas/proyectos corresponden a las políticas de desarrollo municipal.	
Fuente de verificación _____	☐ ☐ ☐
9. Las prioridades municipales están explícitamente identificadas.	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	
10. Las acciones de la Alcaldía se orientan según las prioridades municipales.	☐ ☐ ☐
Fuente de verificación _____	

• Área: Planificación	Formulario No. 2
------------------------------	-------------------------

A- PA-D

1. Los problemas a ser resueltos por la Alcaldía están priorizados expresamente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
2. Los problemas a resolver están analizados formalmente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
3. Los objetivos de la organización están identificados con claridad
☐☐☐

Fuente de verificación _____
4. Las responsabilidades de planificación están asignadas formalmente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
5. Los procesos de planificación están institucionalizados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
6. Los objetivos y las metas de los planes han sido cuantificados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
7. Los órganos de la Alcaldía ejecutan las acciones planificadas
☐☐☐

Fuente de verificación _____
8. Los proyectos de la Alcaldía se adecúan a lo planificado
☐☐☐

Fuente de verificación _____
9. Los proyectos están operativizados suficientemente
☐☐☐

Fuente de verificación _____

• Área: Presupuesto	Formulario No. 3
----------------------------	-------------------------

A- PA-D

1. El presupuesto está elaborado de acuerdo con los planes
☐☐☐

Fuente de verificación _____
2. La Alcaldía ha identificado fuentes alternativas de recursos financieros
☐☐☐

Fuente de verificación _____
3. El catastro está actualizado
☐☐☐

Fuente de verificación _____
4. Los controles presupuestarios se realizan automatizadamente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
5. Las fuentes de ingreso han sido diversificadas
☐☐☐

Fuente de verificación _____
6. El presupuesto de gastos y de ingresos es flexible
☐☐☐

Fuente de verificación _____
7. Existe previsión de futuras necesidades de recursos financieros
☐☐☐

Fuente de verificación _____
8. Los gastos de inversión aumentan con el incremento del presupuesto global
☐☐☐

Fuente de verificación _____
9. El gasto corriente crece proporcionalmente más que el de inversión
☐☐☐

Fuente de verificación _____
10. Existen mecanismos formales para estimar necesidades presupuestarias futuras
☐☐☐

Fuente de verificación _____

• Área: Organización	Formulario No. 4
-----------------------------	-------------------------

A- PA-D

1. Los manuales de organización, métodos y procedimientos están actualizados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
2. Los sistemas de información están automatizados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
3. Los mecanismos decisionales están descentralizados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
4. Las dependencias disponen de mecanismos formales para el intercambio de información
☐☐☐

Fuente de verificación _____
5. El personal está capacitado en las materias de competencia municipal
☐☐☐

Fuente de verificación _____
6. La Alcaldía tiene un índice de profesionalización elevado
☐☐☐

Fuente de verificación _____
7. Existen mecanismos para coordinar los planes y los proyectos
☐☐☐

Fuente de verificación _____
8. Los procedimientos administrativos son rápidos y simplificados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
9. La estructura organizativa es adecuada a las necesidades de la Alcaldía
☐☐☐

Fuente de verificación _____
10. Se aplican periódicamente procedimientos para evaluar al personal
☐☐☐

Fuente de verificación _____

• Área: Control	Formulario No. 5
------------------------	-------------------------

A- PA-D

1. Existen criterios explícitos para evaluar las actividades
☐☐☐

Fuente de verificación _____
2. La ejecución de los programas y proyectos es controlada con regularidad
☐☐☐

Fuente de verificación _____
3. Los directivos exigen formalmente cuentas a sus subordinados
☐☐☐

Fuente de verificación _____
4. Las decisiones tomadas son objeto de seguimiento permanente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
5. Existen registros para controlar la ejecución de las decisiones tomadas
☐☐☐

Fuente de verificación _____
6. Las responsabilidades de ejecución y de coordinación están
asignadas claramente
☐☐☐

Fuente de verificación _____
7. El incumplimiento de responsabilidades causa la aplicación de sanciones
☐☐☐

Fuente de verificación _____
8. Los funcionarios rinden cuentas periódicamente de sus responsabilidades
☐☐☐

Fuente de verificación _____
9. Las decisiones se toman con base en criterios explícitos
☐☐☐

Fuente de verificación _____

• Área: Relaciones con el Entorno

Formulario No. 6

A- PA-D

1. Existen instancias institucionalizadas para la participación ciudadana

☐☐☐

Fuente de verificación _____

2. La Alcaldía frecuentemente coordina acciones con otros entes públicos

Fuente de verificación _____

☐☐☐

3. La Alcaldía presta servicios a satisfacción de la comunidad

☐☐☐

Fuente de verificación _____

4. Existen mecanismos efectivos para conocer las demandas de las comunidades

☐☐☐

Fuente de verificación _____

5. La población es informada periódicamente sobre las actividades de la Alcaldía

☐☐☐

Fuente de verificación _____

6. Los grupos organizados de la comunidad participan en la planificación municipal

☐☐☐

Fuente de verificación _____

7. La población recibe información respecto al destino del presupuesto

Fuente de verificación _____

☐☐☐

8. La Alcaldía dispone de servicios de atención al público rápidos y efectivos

Fuente de verificación _____

☐☐☐

9. La gestión de la Alcaldía es independiente de las relaciones con la Cámara

☐☐☐

Fuente de verificación _____

Cuadro Resumen No. 1	Área: Dirección Estratégica
-----------------------------	------------------------------------

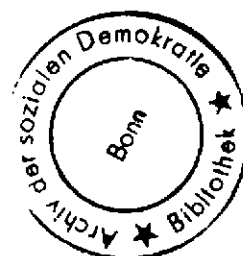
Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Cuadro Resumen No. 2	Área: Planificación
-----------------------------	----------------------------

Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Cuadro Resumen No. 3	Área: Presupuesto
-----------------------------	--------------------------

Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				



Cuadro Resumen No. 4	Área: Organización
-----------------------------	---------------------------

Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				
10				

Cuadro Resumen No. 5	Área: Control
-----------------------------	----------------------

Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Cuadro Resumen No. 6	Área: Relaciones con el Entorno
-----------------------------	--

Indicador No.	Acuerdo (3)	Parcialmente de Acuerdo(2)	Desacuerdo (1)	Puntaje
1				
2				
3				
4				
5				
6				
7				
8				
9				

Cuadro Resumen No. 7	Situación general de las Áreas
-----------------------------	---------------------------------------

Área	Puntaje global	Condición
Dirección Estratégica		
Planificación		
Presupuesto		
Organización		
Control		
Relaciones con el Entorno		

Referencias Bibliográficas

Ander-Egg, Ezequiel, Introducción a las Técnicas de Investigación Social, Humanitas, Buenos Aires, 1974.

Carucci, Flavio; Robles, Jesús, Evaluación de Procedimientos y Estilos de Gerencia Municipal, FUNDAGES/PROCECI, Caracas, 1995, 42 p., mimeo.

Instituto Venezolano de Planificación, Norma de Autoevaluación para las Gobernaciones de Estado, en Propuesta de Asistencia Técnica y Adiestramiento a las Gobernaciones de Estado y a las Alcaldías de los Municipios Autónomos, Serie Documentos, No.5, Caracas, Nov. 1993.

Picado, Xinia, Las Metodologías de Evaluación para Programas Sociales: una Necesidad en Costa Rica, mimeo, 1989.

Sulbrandt, José, Evaluación de Políticas y Programas Sociales Masivos en el Sector Público, en ¿Cómo combatir la pobreza?: Estrategias y Experiencias Organizacionales e Innovadoras, B. Kliksberg, (comp.), CLAD/PNUD/Grupo Editor Latinoamericano, Bs.As., 1989.

Zerilli, Andrea, El Control: Fundamentos de Organización y Dirección General, Col. Biblioteca DEUSTO de Dirección y Organización, t. Y, España 1976.

Wagner Perales, Isis, Algunos Métodos de Análisis Multidimensional, Asociación Venezolana de Psicología Social, Fascículo No. 1, Caracas, Mayo 1983, pp. 13- 32.

ildis

**Instituto
Latinoamericano
de Investigaciones
Sociales**

Av. San Juan Bosco
con 2ª Transversal
Altamira
Edif. San Juan, Piso 4

Telex: 25163 ildis VC
Aptdo. 61712 Chacao
Caracas 1060-A
Venezuela

Tel/s.: 02 / 2632044
2633056
2634080
2653359
2653366
Fax: 02 / 2630001